إدارة الجودة الشاملة

استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات

أ.د. مدحت محمد ابوالنصر



TOTAL QUALITY MANAGEMENT

KAIZEN JAPANESE STRATEGY FOR DEVOLVING ORGANIZATIONS

Arab group





إدارة الجودة الشاملة

إستراتيجية كايزن اليابانية

لتطوير المنظمات

فهرسة أثناء النشر إعداد إدارة الشئون الفنية - دار الكتب المصرية
أبو النصر، مدحت محمد محمود
إدارة الجودة الشاملة: إستراتيجية كايزن اليابانية لتطوير المنظمات / تأليف: د. مدحت محمد أبو النصر، ط1 ـ القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015
213 ص: 24x17 سم.
الترقيم الدولي: 7-076-722-977-978
1- ضبط الجودة
2- الجــودة
أ ـ العنوان

ديوي: 658,562 رقم الإيداع: 2015/1670

الطبعة الأولى
2015

الناشر
المجموعة العربية للتدريب والنشر
8 أ شارع أحمد فخري - مدينة نصر - القاهرة - مصر
تليفاكس: 22739110 - 22759945 (00202)
الموقع الإلكتروني: www.arabgroup.net.eg
E-mail: info@arabgroup.net.eg
elarabgroup@yahoo.com

إدارة الجودة الشاملة

إستراتيجية كايزن اليابانية

لتطوير المنظمات

تأليف

أ. د. مدحت محمد محمود أبو النصر

رئيس قسم المجالات وأستاذ تنمية وتنظيم المجتمع

بكلية الخدمة الاجتماعية - جامعة حلوان

دكتوراه من جامعة Wales ببريطانيا

أستاذ زائر بجامعة C. W. R. بأمريكا

أستاذ معار بجامعة الإمارات العربية المتحدة (سابقاً)

رئيس قسم العلوم الإنسانية - كلية شرطة دبي (سابقاً)

محكم وعضو لجنة ترقية الأساتذة - قطاع الخدمة الاجتماعية - مصر

عضو اللجنة القومية للترجمة - وزارة الثقافة - مصر

عضو معهد شارترد للإدارة - لندن

جائزة أفضل كتاب في الإمارات لعام 1996

مستشار التدريب والتنمية البشرية

الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر

2015

بسم الـلـه الرحمن الرحيم

(**إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا {30/18}**)

صدق الـلـه العظيم

(سورة الكهف: 30)

قال رسول الـلـه ﷺ

« من غشنا فليس منا »

« إن الـلـه يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه »

صدق رسول الـلـه ﷺ

إهداء

إلى كل المنظمات العربية

سواء كانت تقدم سلعة أو خدمة

للاستفادة من

إستراتيجية كايزن

في الإدارة اليابانية المعاصرة

المحتويات

مقدمة

رافق الانفجار التقني والتنافس الاقتصادي والنمو المعرفي، تطوراً كبيراً جداً في العمليات الصناعية والإدارية بجميع القطاعات الحكومية والتجارية في جميع أنحاء العالم، مما جعل عمليات التحسين المستمر من أهم شروط بقاء المنظمات وتنويع قدرتها التنافسية. فقط المؤسسات والشركات التي استخدمت أساليب التحسين المستمر والإبقاء على سياسات مقبولة ومستويات مرتفعة من رضا العملاء، استطاعت المنافسة والبقاء في الظروف الاقتصادية الصعبة وأثناء الأزمات المالية المتلاحقة.

ولم تكن التجربة اليابانية في التفوق التقني والاقتصادي لتمر على علماء الإدارة في العالم بدون دراسة وبحث عميقين للتعرف على أسباب التفوق الياباني العالمي في فترة زمنية قصيرة نسبياً. وقد كانت المفاجأة التي جعلت الكثير من الشركات العالمية تهتم بالتجربة اليابانية: كيف أن بعض الشركات اليابانية تبيع منتجات ذات جودة عالية بكمية اقل من مثيلاتها في الدول الغربية وبسعر أرخص، ومع ذلك تحقق أرباح أكبر؟



ثقافة كايزن KAIZEN改善 كان الاكتشاف المذهل. فقد استطاعت التجربة اليابانية للتحسين المستمر التي سماها اليابانيون إستراتيجية كايزن أن تحقق أقل مستوى من الهدر في العمليات والموارد والوقت، محققة بذلك نسب مرتفعة من الأرباح والعوائد المالية. من هنا كان الاهتمام بفلسفة كايزن اليابانية بغرض التعرف عليها والتدريب عليها وتطبيقها في القطاعات المؤسسات والشركات (عمر بن عثمان: 2014).

وعندما تعرضت جزر اليابان للقصف النووي الأمريكي، لاسيما جزيرة هيروشيما عام 1945م قامت اليابان بالتركيز على تغيير الفكر والمفاهيم لإعادة بناء الدولة، عقب انتهاء الحرب العالمية الثانية، ومنذ ذلك الحين انتشرت ثقافة كايزن. بكلمات أخري فإن ثقافة كايزن نُفذت في عدة ميادين خلال إعادة إصلاح اليابان بعد الحرب العالمية الثانية، ومنذ ذلك الحين انتشرت في ميادين الأعمال في كل أنحاء العالم.

وتعتبر كايزن إستراتيجية استطاع اليابانيون من خلالها تحقيق الطفرة الصناعية التي يُشار إليها بإعجاب من كل دول العالم. هذا الأسلوب الياباني يرتكز على إدخال تحسينات مستمرة وتدريجية قد تكون صغيرة في حجمها، ولكن كبيرة في تأثيرها تساهم في زيادة الإنتاجية، وتقلص من تكاليف التشغيل وتقلل الهدر بكافة أنواعه، وتساهم بزيادة وتحسين القدرات الابتكارية والإبداعية للعاملين.

ظهر مفهوم كايزن KAIZEN للوجود في العام 1984 على يد الخبير الياباني ماساكي إماي Masaki Imai، والذي أصدر كتاب عن فلسفة كايزن Kaizen عام 1986، ثم كتاب Low Approach to Management A Common Sense : Kaize Gemba جمبا كايزن: الإحساس المشترك لمنهج التكلفة المنخفضة في الإدارة، والذي صدر في العام 1997. وكايزن هي فلسفة إبتكرها تاييشي أوهونو Taiichi Ohno، لقيادة المؤسسات من خلال الإدارة الرشيدة للمكان والزمان.

وهناك دراسات كثيرة كتبت عن التجربة اليابانية في الإدارة التي تعد الأكثر تطورا وتقدما لأنها نقلت اليابان من دولة مُدمرة ومتخلفة إلى دولة متطورة ومتقدمة دون الاعتماد على الموارد الطبيعية كالبترول والغاز والذهب والمعادن وغيرها حيث أن اليابان فقيرة الموارد الطبيعية. من هذه الدراسات أبرزها دراسة بيتر دراكر التي نشرها في مجلة إدارة الأعمال بجامعة هارفرد Harvard Business Review عن أسباب التقدم في اليابان.

وبكلمات أخري فإن العالم يشهد الآن تطورات هائلة في المجال التكنولوجي وقد أدت هذه التطورات إلى ظهور منافسة شديدة بين المنشآت وأصبحت المنافسة تشمل مجالات عديدة أهمها الكلفة والتي بدورها تنعكس على أسعار البيع والربح، وبناءا على

ذلك فقد ظهرت في السنوات الأخيرة تقنيات وأساليب إدارية جديدة وذلك لمواكبة هذه التغيرات والتطورات في بيئة الأعمال.

وجاءت هذه التقنيات لتلبي حاجة الإدارة لتقديم سلع وخدمات ذات جودة وفي نفس الوقت ذات تكلفة منخفضة وبالشكل الذي يحقق رضا العميل أو الزبون أو المستهلك أو المنتفع، ومن هذه التقنيات أسلوب كايزن.

حيث يقوم هذا الأسلوب على فلسفة أن التحسينات المستمرة ولو كانت بسيطة فهي بمجموعها تمتلك صافي تأثير يفوق المجموع الكلي لتلك التحسينات ودون الحاجة إلى تحمل أي تكاليف عالية. وتشمل عملية التحسين الأشخاص والعمليات والمعدات والمواد وأساليب العمل وطرق الإنتاج، وإن عملية إتمام ذلك يتم من خلال دعم كبير من قبل الإدارة العليا (ريزان صلاح وبرزين شيخ: 2009).

إن فلسفة كايزن هي إحدى وسائل التغيير على مستوى المنظمات التي لم يتعرف عليها عالمنا العربي بعمق حتى الآن. فلقد طبقت اليابان أسلوب (بقاء الحال من المحال)، وبقيت معظم المؤسسات والشركات العربية تحتفظ بمنهج (تغيير الحال من المحال)... والهدف الرئيسي من الكتاب الحالي هو تعريف القارئ بإستراتيجية كايزن في الإدارة اليابانية المعاصرة للتطوير المستمر وتحسين الإنتاجية للمنظمات في مواجهة المتغيرات والتحديات الإقليمية والعالمية وعلى رأسها: العولمة وثورة المعلومات وشبكة الإنترنت وانتشار وسائل التواصل الاجتماعي بين ملايين من البشر في كل دول العالم والتنافس الشديد والتكنولوجيا المتطورة في كل دقيقة...

أيضاً سيحاول الكتاب مساعدتك على التعرف على أسس ومبادئ أسلوب كايزن، ومنها: الإدارة من موقع الأحداث، إلغاء الهدر، الإدارة بالمشاركة، التوظيف مدى الحياة، التعلم والتدريب المستمر، الإدارة الأبوية/ الحنونة، الإدارة المرئية... كذلك سيقدم الكتاب لخطوات واستراتيجيات كايزن ووسائل وأدوات كايزن... وفي نهاية الكتاب سيتم عرض فوائد كايزن وكيفية الاستفادة من هذه المدرسة الرائدة في تحقيق الجودة الشاملة في منظماتنا العربية.

ويتكون الكتاب من ثلاثة عشر فصلاً، هي كالتالي:

- الفصل الأول: التغيير على مستوى المنظمات
- الفصل الثاني: إدارة التغيير
- الفصل الثالث: ماهية الإدارة والجودة
- الفصل الرابع: إدارة الجودة الشاملة
- الفصل الخامس: مدرسة كايزن في الجودة الشاملة
- الفصل السادس: رموز كايزن ومعناها
- الفصل السابع: مبادئ كايزن
- الفصل الثامن: محاور كايزن -1-
- الفصل التاسع: محاور كايزن -2-
- الفصل العاشر: وصايا وخطوات واستراتيجيات تطبيق كايزن
- الفصل الحادي عشر: أساليب وأدوات كايزن -1-
- الفصل الثاني عشر: أساليب وأدوات كايزن –2-
- الفصل الثاني عشر: نتائج تطبيق كايزن واستفادة الإدارة العربية
- الفصل الثالث عشر: KAIZEN باللغة الإنجليزية

هذا ويمكن استخدام الكتاب لأغراض عديدة مثل:

1- **التعلّم الذاتي، والدراسة الفردية:** فقد تم تصميم الكتاب ليمكّنك من تعليم نفسك بنفسك..

2- **البرامج التدريبية:** يمكن استخدام الكتاب كملف تدريبي يتم توزيعه على المتدربين في برنامج تدريبي يدور حول موضوع الكتاب.

3- **التدريب عن بُعد:** يمكن إرسال الكتاب إلى هؤلاء الذين لا يتمكنون من حضور البرامج التدريبية.

4- **البحوث العلمية:** يستطيع الباحثون في مجالات إدارة الجودة الشاملة ومهنة الإدارة وعلم النفس الإداري وعلم اجتماع المنظمات ومهنة الخدمة الاجتماعية استخدام الكتاب كمرجع في بحوثهم النظرية والميدانية.

5- هذا ولقد تم استخدام العديد من المراجع العربية والأجنبية في إعداد هذا الكتاب ـ ما بين كتاب وبحث ومقال وترجمة ومؤتمر، هذا بالإضافة إلى الاستعانة ببعض مواقع شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت)، وتم الإشارة إلى هذه المراجع في نهاية الكتاب للاسترشاد بها وللرجوع إليها في حالة الرغبة في مزيد من المعلومات والبحث.

لقد تم إعداد هذا الكتاب في ضوء الخبرة الطويلة التي اكتسبها المؤلف من خلال تأليفه للعديد من الكتب في إدارة الجودة الشاملة وستة سيجما والمواصفة الدولية 26000 عن المسئولية الاجتماعية والحوكمة الرشيدة، وتقديمه برامج تدريبية في هذه الموضوعات...

هذا وندعو الله العلي القدير أن يستفيد من هذا الكتاب كل من اهتم بقراءته. والمؤلف يشكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه له في إعداد هذا الكتاب المتواضع، والذي بلا شك به بعض النواقص، فالكمال لله وحده. ثم يشكر المجموعة العربية للنشر والتدريب على تشجيعها لي في إعداد هذا الكتاب الهام لكل من له صله بموضوعات إدارة الجودة الشاملة في مختلف مجالات الحياة والعمل سواء في مجال السلع أو الخدمات...

وبالله التوفيق،،،

المؤلف

أ. د. مدحت محمد أبو النصر

القاهرة: 2015

الفصل الأول

التغيير على مستوى المنظمات

ويشتمل على النقاط التالية:

- مقدمـة
- مفهوم التغيير
- خصائص التغيير
- أنواع التغيير
- مستويات التغيير
- مجالات التغيير
- تعريف التغيير التنظيمي
- أهداف التغيير في المنظمات

الفصل الأول

التغيير على مستوى المنظمات

مقدمــة

إستراتيجية كايزن تؤمن بإحداث التغيير Change بشـكل مسـتمر Continual، وتـدريجي Gradual، وغير مفاجئ Sudden not، وجزئي Partial، وعلى المستوى الصغير Small scale، عـلى أن يشارك فيه جميع العاملين. وتقترح إستراتيجية كايزن الخطوات التالية لإحداث التغيير:

1- وضع خطة التغيير عندما يتطلب الأمر التحسين.

2- تنفيذ التغيير على المستوى الصغير.

3- ملاحظة النتائج.

4- تقييم وتقويم النتائج

5- الاستفادة والتعلم من الخبرات السابقة بشكل مستمر.

ونظراً لأن إستراتيجية كايزن تهتم بإحداث التغيير وتؤمن بأهميـة إدارة التغيـير، بـل إن مفهوم كايزن كما سنري معناه التغيير إلى الأفضـل أو إلى الأحسـن، كـان لابـد مـن الحـديث عـن التغيير وإدارة التغيير وعوامل تشجيعه وتعويقه ودور وأهمية القيادة في إحداث التغيير...

التغيير سنة الحياة. ولا يوجد أي مكون من مكونات الحياة إلا ويحدث بـه درجـة مـن درجات التغيير. وكل مجتمع مهما كـان نوعـه أو درجـة تقدمـه يتعـرض للتغيـير، سـواء كـان باختياره أو مجبر على ذلك. والتغيير يُعد عنصراً أساسياً لنجاح الإدارة في أي مجــتمع، وســمة من سـمات القيادة المتميزة.

وتعد ظاهرة التغيير القضية الأولى في عالم اليوم، عالم المتغيرات السريعة، عالم لا تهدأ حركته أو تتوقف. عصر المعرفة وعصر المعلومات وعصر التكنولوجيا وعصر الإبداع، كلها مسميات لعصر متأجج بالحركات الفكرية والثورات العلمية المتلاحقة، التي جعلت من التغيير الحتمية الوحيدة في حياتنا.

بل إن حجم التغييرات المعاصرة أكبر بكثير من تلك التي كانت من قبل. فعلى سبيل المثال، فإن كمية المعلومات على مستوى العالم تتضاعف كل خمس سنوات، وقوة الحاسب الآلي تتضاعف كل سنتين على الأقل، وفي أعمال المستقبل سوف يوضع على الهامش كل من لا يساير التغيير والتطوير.

لقد فرضت موضوعات مثل: جودة Quality السلعة أو الخدمة، والتنافس الشديد بين المنظمات، وأهمية حماية البيئة ومواردها، وانتشار شبكات المعلومات، واتفاقية (الجات(ونظام العولمة Globalization، والتعاون الجماعي الواسع النطاق... حتمية أن يساير الإنسان التطور الذي يحدث من حوله. وإذا لم يفعل ذلك فسيتم تصنيفه من الواقفين الجامدين ويتخلف عن الركب وسيقف خارج الصورة تماماً (انظر: إيمانويل جوبيو :Emmanuel Gobillot 2011).

والتغيير حتى ينجح يحتاج إلى مراعاة أمور عديدة منها: أن يأتي التغيير من الداخل أولاً، وأن يتم شرح التغيير قبل تنفيذه، وأن يتم توضيح الفائدة التي ستعود على من يلتزم بالتغيير، وأن يشمل التغيير إصلاح فساد رأس السمكة أولاً قبل جسمها...

بمعني أن نجاح التغيير يتطلب تغيير القيادات المعوقة والفاسدة، والاهتمام الواضح بعملية الاختيار الصحيح والإعداد الكافي والمناسب لتأهيل القيادات في المنظمات... بحكم أهميتها كقاطرة لعملية التغيير المطلوبة وضمان نجاحها.

والفصل الحالي يهدف إلى إلقاء الضوء على عملية التغيير من حيث المفهوم والخصائص والأنواع والمجالات... ثم انتقل الفصل التالي له الحديث عن تعريف إدارة التغيير وتحديد مراحل وخطوات التغيير في المنظمات وأسسه.

مفهوم التغيير:

يقول اللـه سبحانه وتعالى: (إِنَّ اللـهَ لاَ يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُواْ مَا بِأَنْفُسِهِمْ) [الرعد: 1] ويقول الرسول ﷺ: «من رأى منكم منكراً فليغيره بيده، فإن لم يستطع فبلسانه، فإن لم يستطع فبقلبه، وذلك أضعف الإيمان» رواه مسلم .

يقول هرقليطس Hrkulaitts: (ليس هناك ما هو دائم سوى التغيير. فالتغيير سنة الحياة، ويُعد عنصراً أساسياً لنجاح الإدارة في أي مجتمع، وسمة من سمات القيادة المتميزة). كذلك يقول ميكيافيللي Machiavelli: (إن تغيير الوضع القائم من أصعب الأشياء).

وبصفة عامة فإن التغيير ببساطة معناه الانتقال من وضع إلى وضع آخر. وفي مجال الإدارة فإن التغيير هو اعتماد نمط أفضل وجديد ومناسب في الأهداف والتنظيم والتكنولوجيا والسلوك في إطار المنظمة.

خصائص التغيير:

1- التغيير ظاهرة هامة لها العديد من الخصائص نذكر منها:
2- التغيير ظاهرة عامة، بمعنى أن التغيير يحدث في كل جوانب الحياة.
3- التغيير وسيلة وليس هدفاً.
4- التغيير عملية مستمرة لا تتوقف.
5- التغيير عملية متجددة ومتغيرة.
6- التغيير أمر حتمي وضروري.
7- التغيير له أنواع عديدة منها على سبيل المثال: التغيير السريع أو البطيء والتغيير الشامل أو الجزئي، والتغيير المادي أو المعنوي، والتغيير المخطط أو التلقائي، والتغيير الإداري أو السياسي أو الاجتماعي أو الاقتصادي...
8- التغيير له مستويات عديدة بدءاً من مستوى الفرد، وانتهاء بمستوى العالم ككل، مروراً بمستوى الجماعات والمنظمات والمجتمعات المحلية والدول والأقاليم .

أنواع التغيير:

للتغيير أنواع عديدة نذكر منها:

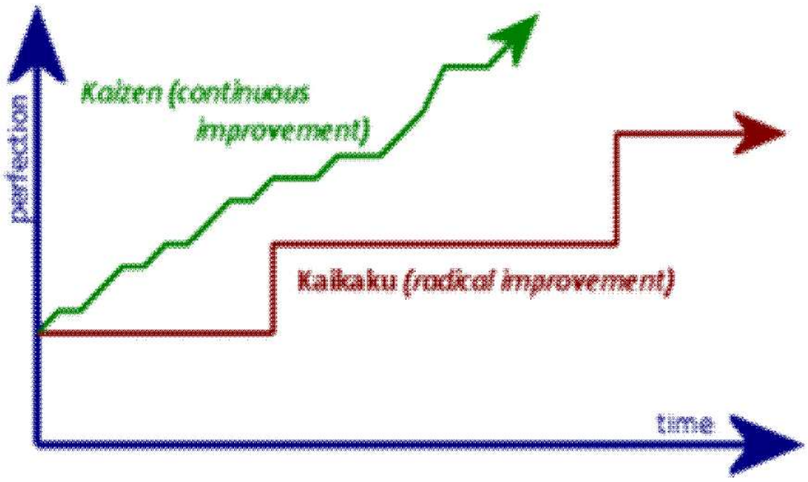
1- التغيير التدريجي والتغيير السريع
2- التغيير الهادئ والتغيير المفاجئ
3- التغيير المخطط والتغيير العشوائي
4- التغيير الاجتماعي والتغيير الثقافي والتغيير الاقتصادي والتغيير السياسي، وهكذا...
5- التغيير المعنوي والتغيير المادي
6- التغيير البشري والتغيير التنظيمي والتغيير في المواد والعدد والآلات

ويمكن تحديد أنواع التغيير بشكل آخر كالتالي:

1- **التغييرات غير المخططة**: وتحدث نتيجة التطور والنمو الطبيعي في المؤسسة، واضطرارها للتعامل مع المتغيرات.
2- **التغييرات المخططة**: وتحدث من أجل أن تعد المؤسسة نفسها لمجابهة التغييرات المتوقعة.
3- **التغييرات المفروضة**: تفرض جبراً على العاملين، وتسبب الإحباط وقد تزول بزوال الشخص الذي فرضها.
4- **التغييرات بالمشاركة**: تتم بمشاركة العاملين في التخطيط للتغيير وتنفيذه وهي أكثر استمرارية.
5- **التغييرات الشاملة**: وهي التغييرات التي تحدث في كل مجالات الحياة بدون أي استثناء، أو التي تحدث في قطاعات وإدارات وفروع المنظمة بدون أي استثناء. فعلي سبيل المثال عندما يتم استخدام الحاسب الآلي في جميع قطاعات وإدارات وفروع المنظمة، فهذا يعتبر من التغييرات الشاملة على مستوى هذه المنظمة.
6- **التغييرات الجذرية أو الراديكلية Radical**: وهي التغييرات التي تحدث تغييراً كبيراً وبعمق في المنظمة أو المجتمع ولأمور رئيسية وحيوية في المنظمة أو المجتمع. ويطلق على هذا النوع من التغيير باليابانية مصطلح Kaikaku.

7- **التغييرات الجزئية**: وهي التغييرات التي تحدث في جانب / مجال أو أكثر في الحياة أو في المنظمة.

8- **التغييرات التدريجية Gradual** : وهي التغييرات التي تحدث بشكل تدريجي ومستمر وهادئ خطوة بخطوة وليس على مرة واحدة وليس بشكل مفاجئ. ويطلق على هذا النوع من التغيير باليابانية Kaizen.



9- **التغييرات السريعة**: وهي عكس التغييرات التدريجية، حيث تتسم التغييرات السريعة بأنها تحدث بشكل سريع وليس متدرج وتحدث على مرة واحدة وبشكل مفاجئ.

10- **التغيير الاستراتيجي**: يقصد بالتغيير الاستراتيجي إعادة تشكيل الرؤية والرسالة والأهداف طويلة المدى والإستراتيجية لمجتمع ما أو لمنظمة ما.

11- **التغيير العملي**: حيث تغيير الهياكل والأنظمة والعمليات الداخلية للمنظمة أو للمجتمع.

12- **التغيير الفردي**: وهو التغيير الذي يحدث على مستوى الفرد، فعند قيام الفرد بتغيير نفسه وأفكاره وعاداته واتجاهاته وسلوكياته... فهذا تغيير فردي. وعندما تقوم المنظمة بتدريب الفرد وتغيير أسلوب العمل لديه وتعليمه وتثقيفه وتعديل نمط القيادة لديه ... فهذا يدخل تحت التغيير الفردي.

13- **التغيير التنظيمي**: وهو التغيير الذي يحدث على مستوى المنظمة، وسيتم الحديث عن هذا النوع من التغيير في الفصل الحالي بشكل تفصيلي بعض الشيء.

14- **التغيير الجماعي:** فعندما تقوم جماعة العمل أو فريق العمل أو لجنة ما أو قسم أو إدارة أو فرع... في المنظمة من إتباع نظم جديدة وتطبيق قواعد ومعايير جديدة ومن استخدام أساليب وأدوات جديدة في العمل، فإن هذا يدخل تحت مظلة التغيير الجماعي.

مستويات التغيير:

1- التغيير في المعرفة.
2- التغيير في المواقف.
3- التغيير في سلوك الأفراد.
4- التغيير في سلوك المجموعات أو سلوك المنظمة بشكل عام.

مجالات التغيير:

يمكن تحديد مجالات التغيير في الأتي:

1- التغيير التكنولوجي.
2- التغيير التنظيمي.
3- التغيير الثقافي.
4- التغيير الاجتماعي.

وهناك من يحدد مجالات التغيير بشكل أكثر تفصيلا كما يلي:

1- التغيرات في طبيعة وأسس المنظمة.
2- التغيرات في التقنية المستخدمة.
3- التغيرات في البيئة والعمليات.
4- التغيرات في المهام والنشاطات.
5- التغيرات في ثقافة وحضارة المنظمة.

6- التغيرات في الأفراد.

7- التغيرات في الأداء.

علماً بأن أصعب تغيير هو التغييرات في الأفراد. حيث أثبتت البحوث والدراسات صعوبة تغيير الأفراد وأن مهارة إقناع الأفراد بالتغيير من أصعب المهارات. وأن هذا التغيير يأخذ وقتاً أطول من أي محاولة لتغيير الأمور الأخرى، مثل: تغيير تقنيات العمل وتغيير أدوات العمل وتغيير بيئة العمل وتغيير مهام العمل...

تعريف التغيير التنظيمي:

التغيير له أنواع عديدة. والبحث الحالي يهتم بالتغيير في المنظمات أو على مستوى المنظمات، أو ما يطلق عليه بالتغيير التنظيمي Organizational Change . ويرى جيرالدز Geralds (1994) بأن التغيير التنظيمي هو الأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى حالة أخرى أكثر كفاءة من بين حالات تطويرها المتوقعة في المستقبل.

ويعرف يكل Yukl (2002) التغيير التنظيمي بأنه جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة بغية زيادة فعالية المنظمة وتقويتها من خلال تداخلات مدروسة في كل عمليات المنظمة.

أيضاً يعرف متولي السيد (2006) التغيير التنظيمي بأنه عملية مخططة ومستمرة لتنمية وتحسين قدرات المنظمة في حل المشكلات واتخاذ القرارات والتكيف مع البيئة المحيطة بها، وبما يضمن تحسين الفعالية التنظيمية كهدف نهائي لعملية التطوير، وذلك باستخدام العناصر المختلفة الهيكلية والتكنولوجية والبشرية (الموجهة للأفراد) وبمساعدة بعض الخبراء والمتخصصين في أغلب الأحيان.

في ضوء ما سبق يمكن تعريف التغيير التنظيمي بأنه عملية تحسين وتطوير وإدخال تعديلات على بعض أو كل ما يخص المنظمة من أهداف أو سياسات أو عناصر العملية الإنتاجية أو برامج أو سلع أو خدمات أو أسواق أو فروع أو مناطق... بغرض استحداث

أوضاع داخلية تحقق الانسجام والتوفيق بينها وبين الأوضاع الخارجية، بقصد اكتساب ميزة تنافسية والتفوق على المنظمات المنافسة الأخرى (مدحت أبو النصر: 2014).

وببساطة يُفهم من ذلك أن التغيير وإدارته وظيفة من وظائف الإدارة تمارس بقصد تطوير وتحسين المنظمة.

أهداف التغيير في المنظمات:

يمكن تحديد الأهداف الرئيسية التالية لإحداث التغيير في المنظمات أو التغيير التنظيمي:

1- زيادة فاعلية Effectiveness المنظمة (قدرتها على إنجاز الأهداف).

2- زيادة كفاءة Efficiency المنظمة (أسلوبها في استخدام الموارد).

3- تحقيق الرضا الوظيفي Job Satisfaction للعاملين.

4- زيادة الثقة بين العاملين.

5- تحسين قدرة المنظمة على البقاء والنمو.

6- تساعد على إيجاد نظام ذاتي للتطوير والتغيير.

7- تساعد على إيجاد نظام للحوافز Incentives والمكافآت يعترف بالإنجازات المحققة من العاملين.

8- محاربة الفساد Corruption في المنظمة سواء كان فساد إداري أو مالي أو أخلاقي...

الفصل الثاني

إدارة التغيير

ويشتمل على النقاط التالية:

- تعريف إدارة التغيير
- مراحل وخطوات التغيير في المنظمات
- أسس التغيير داخل المنظمات

تعريف إدارة التغيير:

يعرف جون كوتر John Kotter (1998) بأنها منهج الاستفادة من البني والأدوات الرئيسية للسيطرة والتحكم على أي جهد في التغيير التنظيمي. وأن هدف إدارة التغيير هو تحقيق أقصى قدر من المنافع للمنظمة والتقليل من آثار التغيير على العاملين وتجنب الانحرافات عن المسار.

كذلك يعرف إبراهيم درويش (1999) إدارة التغيير بأنها نهج يتبع لتحويل أو انتقال الفرد، فريق عمل، أو منظمة من حالة راهنة إلى حالة مستقبلية منشودة.

أيضاً تعرف ساندرا كان Sandra Cain (2009)؛ 2014 إدارة التغيير بأنها منهج منظم للتغيير في الأفراد والفرق والمنظمات والمجتمعات والتي تمكن من الانتقال من الحالة الراهنة إلى حالة المستقبل المنشود.

ويري محمد العامري (2014) إدارة التغيير بأنها الإدارة التدبيرية التي تعني بعملية الانتقال من حالة معينة (الوضع الراهن والذي يشكل المشكلة) إلى وضع جديد (الوضع المرغوب الانتقال إليه والذي يعتبر بمثابة الحل). وهذه العملية تتطلب إطار عمل يتمثل في إتباع مجموعة من الخطوات المتتالية والمتفاعلة معاً لتحقيق الوضع الجديد.

وتؤكد بي سينيور(2006) B. Senior بأن كل تغيير في البنية التحتية للمنظمة يجلب فرص وتهديدات مختلفة يجب أن يكون مدير المنظمة على علم بها. وتلعب برامج إدارة

التغيير - والمسئول عنها نمطياً أقسام إدارة الموارد البشرية - دوراً محورياً أثناء الاندماج والاستحواذ وتحديد المهمة أو الرسالة وتقييم البرامج وتحديد مواقع المبادرات .

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف إدارة التغيير بأنها مجموعة الإجراءات والعمليات الممنهجة والواعية التي تقوم على أسس إدارية معتمة ومعروفة، ينتج عنها إدخال عنصر و/ أو مجموعة عناصر جديدة، أو إحداث تطوير في عنصر و/ أو عناصر قائمة، وذلك لمواجهة ما يحدث من تغيرات في البيئة، عملا على تحقيق التوازن بين المنظمة والبيئة المحيطة.

ومن سوء الطالع أن أغلب المنظمات لا تبدأ بالتغيير إلا إذا ساءت أحوالها، وهذا يؤدي إلى إدارة التغيير في ظروف غير مواتية، ويشجع الكثيرين على مقاومته وفشله في كثير من الأحيان، حتى الذين يستفيدون من الوضع الجديد يقاومونه بسبب سوء الإدراك وعدم التأكد والشك والخوف...

ويرى جيمس بيلاسكو James Belaco في كتابه (تعليم الفيل الرقص(الصادر عام 1990م أن المنظمات مثل الأفيال بطيئة في التغيير، وبالتالي لابد لها من رؤية واضحة، ومن قادة يستثيرون العاملين لإحداث التغيير.

مراحل وخطوات التغيير في المنظمات

الرأي الأول:

حددت كل من دانا روبنسون وجيمس روبنسون Dana Robinson and James Robinson (2010) خمس مراحل للتغيير في المنظمات هي كالتالي:

1- مرحلة ما قبل التغيير **Pro Change**

في هذه المرحلة ستلاحظ العديد من التصرفات مثل الانسحاب والتهرب من المسئولية والالتزام بأداء العمل بالطريقة التقليدية المعتادة والدفاع عن الإجراءات القديمة ورفض التغيير.

وفي هذه المرحلة على القائد أن يعمل على:

أ - مواجهة العاملين بالمعلومات والحقائق، مع مراعاة التركيز على الإطار العام وتجنب التفاصيل الكثيرة عند إطلاع العاملين بأن التغيير سيتم تطبيقه.

ب- شرح ما سيحدث واقترح الإجراءات التي يمكن أن يقوم بها العاملين للتكيف مع التغيير.

ج- إتاحة الوقت الكافي للعاملين والحرص على عقد اللقاءات للتوضيح وتسيير الأمور.

2- مرحلة الابتكار **Innovation**

في هذه المرحلة يتم تقديم واقتراح التغيير المطلوب وشرحه للعاملين في محاولة لإقناعهم بأهمية وضرورة هذا التغيير.

وفي هذه المرحلة على القائد أن يعمل على:

أ - خلق الإحساس بوجود حاجة ملحة لإحداث التغيير.

ب- توضيح عيوب ونقاط ضعف أداء العمل بالطريقة التقليدية المعتادة.

3- مرحلة المقاومة **Resistance**

ستلاحظ في هذه المرحلة مظاهر متعددة مثل : الغضب واللوم والقلق والصراعات والإحباط والتهرب من المسئولية.

وفي هذه المرحلة على القائد أن يعمل على:

أ - أنصت جيداً وارجع الأثر (التغذية العكسية Feedback) للآخرين وتقبل تصرفاتهم وشجعهم على إبداء الرأي والمناقشة.

ب- أكد على أن التغيير أمر ضروري وعليهم قبوله أو الانسحاب تماماً إلى مكان آخر.

ج- شجع على التعبير عن المشاعر والآراء، وتجنب الدخول في المبررات ومتاهات الماضي.

4- مرحلة الاستكشاف **Exploration:**

ستلاحظ في هذه المرحلة مظاهر متعددة مثل: الإفراط في الاستعدادات الشخصية،

والارتباك والخوف، وكثرة الأفكار الجدية، وزيادة الأعمال المطلوب إنجازها، وعدم القدرة على التركيز، وانخفاض مستوى القدرة على العمل والتضارب في المستويات.

وفي هذه المرحلة على القائد أن يعمل على:

أ - حدد وركز على الأولويات التي يمكن إنجازها وقدم الدعم الكافي بالتواجد معهم.

ب- راقب مدى تقديم العمل وركز على الأهداف قصيرة الأجل، وشجع الأفراد عن طريق أساليب توليد الأفكار الجديدة.

ج- تجنب الرفض السريع للأفكار، وشجع الجهود المبذولة بكل الطرق المتاحة.

5- مرحلة الالتزام **Commitment**

ستلاحظ في هذه المرحلة مظاهر عديدة مثل: بناء فريق العمل، وتحديد الأهداف، والرضا عن العمل، ووضوح الرؤية، والتعاون، والتنسيق، والتحديات.

وفي هذه المرحلة على القائد أن يعمل على:

أ - أشرك الآخرين في وضع أهداف طويلة الأجل، وركز على المتميزين وبناء الفريق.

ب- كافئ المستجيبين للتغيير، وحدد المعايير والنظم العادلة للمكافأة والعقاب.

الرأي الثاني:

وضع جاري ديسلر (1997) Gary Dessler عشر خطوات أساسية في إحداث التغيير التنظيمي 10 Steps For Leading Organizational Change هي كالتالي:

1- خلق الإحساس بوجود حاجة ملحة لإحداث التغيير.

Establish a Sense of Urgency To achieve Change

2- زيادة دعم وتأييد الأفراد للتغيير من خلال التشخيص المشترك للمشكلات التنظيمية.

Mobilize Commitment to Change through Joint Diagnosis of Business Problem

3- تشكيل فريق عمل قائد. Create a Guiding Team Work

4- صياغة رؤية مشتركة. Develop a Shared Vision

5- تعريف الجميع برؤية المنظمة. Communicate the Vision

6- تمكين العاملين من تسهيل إحداث التغيير.

Enable Employees to Facilitate Change

7- وضع أهداف قصيرة الأجل. Generate Short- Term Goals

8- تعزيز النتائج والاستمرار في إدخال المزيد من التغييرات.

Consolidate Gains and Produce more Change

9- إرساء طريق جديدة لتنفيذ الأعمال في ظل ثقافة المنظمة.

Anchor the New Way of Doing Things in the Organization Culture

10- الرقابة على معدلات النجاح وتعديل رؤية المنظمة إذا تطلب الأمر ذلك.

Monitor Progress and Adjust the Vision as Required

الرأي الثالث:

حدد غانم فنجان موسي (1990) مراحل عملية التغيير التنظيمي كالتالي:

1- **مرحلة تحفيز الفرد أو مجموعة الأفراد** للتخلي عن القيم والعادات والآراء والممارسات القديمة من خلال التهيئة نفسياً للتغيير وبذلك يحقق الخروج من حالة الاستقرار ويتم في هذه المرحلة ما يأتي:

أ - خلق شك في صحة الممارسات والعادات والقيم والآراء والسلوك السابق من خلال إثبات عدم دقة الأدلة والبراهين التي تؤيد سلامتها أو صحتها.

ب- خلق شعور بالذنب وتوليد القلق والخوف من الاستمرار في السلوك نفسه والممارسات والآراء والمبادئ السابقة.

ج- تكوين شعور لدى الفرد أو مجموعة الأفراد بأن قبولهم للتغيير سيوفر لهم الاطمئنان النفسي.

2- **مرحلة التغيير**: ويكون الفرد في هذه المرحلة مستعدا لقبول التغيير، ولذلك يتم تزويده بالبيانات Data والمعلومات Information التي تستهدف توضيح الطريقة والممارسات والسلوك والمبادئ والقيم والآراء الجديدة، كما يتم أيضاً تدريب الفرد على الأنماط والأساليب الجديدة.

3- **مرحلة خلق حالة الاستقرار الجديد:** إن الفرد بعد التأكد من قبوله للتغيير الذي تم من خلال المرحلة الثانية سيكون في حالة استقرار ذهني وتتضمن هذه المرحلة ما يأتي:

أ - توليد شعور لدى الفرد بأن الحالة الجديدة أصبحت جزءاً منه وأنها مناسبة له.

ب- التأكد من أن الفرد قد بدأ بتطبيق الحالة الجديدة ولأنها أصبحت تكتسب أهمية خاصة في علاقاته وممارساته وفي طريقة أدائه للعمل.

في ضوء ما سبق يمكن اقتراح المراحل أو الخطوات التالية لإدارة التغيير على مستوى المنظمة:

1- حلل المنظمة واحتياجاتها للتغيير – راجع السياسات والأنظمة الحالية لترى مدى دعمها للتغيير.

2- إيجاد شعور بأن التغيير ضرورة ملحة.

3- تشكيل فريق عمل لقيادة التغيير.

4- وضع رؤية ورسالة وإستراتيجية مشتركة للتغيير.

5- العمل على توصيل هذه الرؤية المشتركة لكافة العاملين في المنظمة.

6- دعم الدور القوي للقيادة كقاطرة لعملية التغيير.

7- تفويض العاملين سلطات وصلاحيات للتحرك والعمل.

8- اتصل وعلم ودرب العاملين المعنيين في المنظمة وكن أميناً وقائد أوركسترا من خلال الرموز والإشارات والتقدير واحتفل بالنجاح.

9- تحقيق بعض المكاسب والفوائد على المدى القصير.

10- دعم التغيير واجعله مؤسسياً، وضع معايير نمطية ومقاييس آلية للتغذية المرتدة أو العكسية.

11- ترسيخ وتثبيت التغيير في ثقافة كل من العاملين والمنظمة.

أسس التغيير داخل المنظمات:

وضع جالبين في كتابه الجانب الإنساني للتغيير عشرة أسس للتغيير داخل المنظمات المعاصرة هي كالتالي:

1- اللوائح والسياسات:

إلغاء اللوائح والسياسات التي تتحدى الأساليب الجديدة، ووضع سياسات جديدة تجعل تطبيق طرق العمل المطلوبة إلزامية، مع تطوير وتوثيق المعايير والأسس الواجب إتباعها في التطبيق.

2- الأهداف ومعايير:

تطوير أهداف ومعايير ملزمة في تطبيق التغييرات، مع إيجاد أهداف مخصصة للعمليات بالإضافة إلى الأهداف الحالية.

3- العادات والتقاليد:

إلغاء العادات والسلوكيات التي تلزم العاملين في تطبيق الوسائل القديمة، واستبدالها بعادات وسلوكيات جديدة، وعلى سبيل المثال استبدال بعض المذكرات الكتابية في نقل المعلومات داخل المنظمة باجتماعات أسبوعية للمديرين.

4- التدريب:

التخلص من التدريب الذي يؤدي إلى تطبيق الأساليب القديمة في التشغيل، واستبداله بالتدريب الحديث الذي يؤدي إلى استخدام الأساليب الجديدة.

5- الاحتفالات والمناسبات:

استحداث مناسبات واحتفالات تؤدي إلى إلزام استخدام الطرق الجديدة مثل احتفال توزيع المكافآت على العاملين الذين يحققون الأهداف أو ينجحون في أداء عملية التغيير.

6- السلوكيات الإدارية:

تطوير أهداف وأساليب ملزمة لإتباع السلوكيات المرغوبة، مع توفير البرامج

التدريبية المنشطة لتلك السلوكيات الجديدة في العمل، وتحديد المكافآت للمديرين الذين يتغيرون، وربط ترقياتهم بتنفيذ السلوكيات المرغوبة.

7- المكافآت والتقدير:

التخلص من نظم المكافآت والتقدير التي قد تؤدي إلى التمسك بالأساليب القديمة، وربط المكافآت بأهداف التغيير.

8- وسائل الاتصال:

استخدام أساليب ووسائل اتصال جديدة تضمن تطبيق التغيير الجديد، وجعل الاتصال ذا اتجاهين لمعرفة ردود الأفعال نحو التغيير.

9- التأثير المادي:

إنشاء تأثير مدى محسوس وملموس يعزز التغيير المستهدف مثل إعادة تحديد مواقع العاملين وتوزيعهم.

10- هيكل المنظمة:

إعادة تشكيل هيكل المنظمة بما يؤدي إلى تطبيق التغيير.

الفصل الثالث

ماهية الإدارة والجودة

ويشتمل على النقاط التالية:

- مقدمـة
- تعريف الإدارة
- استقصاء: هل أنت إداري جيد ؟
- المتغيرات العالمية
- المتغيرات الإقليمية
- المتغيرات المحلية
- موقف الإدارة من هذه المتغيرات
- تحديات الإدارة في بيئة عالمية
- تعريف مصطلح الجودة
- الجودة من منظور ديني
- أهداف الجودة
- مسئولية الجودة

الفصل الثالث

ماهية الإدارة والجودة

مقدمة:

استراتيجية فلسفة كايزن هي فلسفة إدارية حديثة نسبياً ساهمت في تطوير الإدارة اليابانية، ومن هذا المنطلق تم الحديث في الفصل الحالي بإيجاز عن ماهية الإدارة وذلك من حيث التعريف، وأدوار المدير، والمتغيرات العالمية والإقليمية والمحلية المحيطة بالإدارة والمنظمات في المجتمع، وموقف الإدارة من هذه المتغيرات، وتحديات الإدارة في بيئة عالمية...

كذلك فإن استراتيجية كايزن تدخل تحت مضلة إدارة الجودة الشاملة، فهي احدي المدارس اليابانية في الجودة الشاملة، ومن ضمن الأهداف الرئيسية لهذه الفلسفة هو تقديم سلع أو خدمات للزبائن وللعملاء بسعر مناسب مع جودة عالية. ومن هذا المنطلق تم الحديث في الفصل الحالي عن ماهية الجودة والأهداف والمتطلبات... وفي الفصل التالي سيتم الحديث عن ماهية إدارة الجودة الشاملة وذلك حتى تكتمل الصورة.

تعريف الإدارة:

الإدارة Management لغوياً: من الفعل يدير Manage بمعنى يدبر ويوظف ويستخدم ويحرك ويقتصد ويوجه ويرشد ويسوس... وهذا هو معنى الإدارة، وكذلك هو إشارة إلى بعض أدوار المدير Manager، ومن أشهر تعريفات الإدارة نذكر:

- **تعريف فريدريك تايلور** Fredric Taylor: الإدارة هي: أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدون ذلك بكفاءة وفعالية.

- **تعريف هنري فايول** H. Fayol: الإدارة هي: عملية تنبؤ وتخطيط وتنظيم، ومن ثم القيام بالتوجيه والمراقبة.

هذا وهناك العديد من المدارس الفكرية والعلمية التي قدمت مفاهيم وتعريفات للإدارة. والملاحظ على هذه التعريفات، أنها تتفق مع بعضها في بعض الجوانب وتختلف كذلك في جوانب أخرى.

وحتى يمكننا الإلمام بمعنى الإدارة فإننا سنقوم باستعراض بعض تعريفاتها الشائعة كالتالي:

1- الإدارة علم وفن إدارة الموارد لتحقيق الأهداف المطلوبة.

2- الإدارة هي نوع من الجهد البشري المتعاون الذي يتميز بدرجة عالية من الرشد.

3- الإدارة هي توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية من أجل تحقيق هدف معين.

4- الإدارة هي فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد؛ حتى يمكن تحقيق رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع.

5- الإدارة عملية اجتماعية مستمرة تعمل على الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة والممكنة عن طريق التخطيط والتنظيم والقيادة الرقابة؛ للوصول إلى هدف محدد.

6- الإدارة هي عملية صنع القرارات بصورة رشيدة؛ لإنجاز الأهداف المطلوبة الإطار الزمني الموضوع لها.

7- الإدارة هي عملية تحقيق المنظمة للأهداف المخطط لها؛ وذلك بأقل قدر ممكن من الموارد المتاحة، وفي الإطار الزمني المحدد لها.

8- الإدارة هي تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الموارد البشرية والموارد الأخرى بالمنظمة؛ لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

9- الإدارة هي عملية ذهنية وسلوكية تسعى إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والمادية؛ لبلوغ أهداف المنظمة والعاملين بها بأقل تكلفة وأعلى جودة.

وفي ضوء التعريفات السابقة يمكن أن نعرف الإدارة بأنها: مهنة وعلم وفن وعملية لتحقيق التعاون والتنسيق بين الموارد البشرية والمالية والمادية - المتاحة والممكنة - لإنجاز الأهداف المخطط لها بصورة رشيدة.



استقصاء

هل أنت إداري جيد؟

يواجه الإداري في حياته اليومية، ومن خلال ممارسته لوظائفه المختلفة، العديد من المشكلات التي تتراوح بين البساطة والتعقيد. ولمواجهة هذه المشكلات بكفاءة وفاعلية؛ لا بد من أن تتوافر لديه مجموعة من السمات والمهارات، وفن التعامل مع الآخرين، والتفكير الإبتكاري، وكذلك الثقة في النفس، والمرونة في أداء العمل، والقدرة على التنظيم، وفهم الآخرين ودوافعهم، والأخذ بزمام المبادرة دائمًا.. وسعة الأفق.

إذا أردت أن تعرف هل أنت إداري جيد أم لا؛ فهذه أسئلة للإجابة عنها:

الاستقصاء:

1- هل لديك الرغبة في التفوق والتميز؟

نعم O أحيانًا O لا O

2- هل لديك قدرة واضحة على تنظيم العمل؟

نعم O أحيانًا O لا O

3- هل تتصف بالمرونة في أداء العمل؟

نعم O أحيانًا O لا O

4- هل أنت مخلص للإدارة أو للمؤسسة التي تعمل فيها؟

نعم O أحيانًا O لا O

5- هل أنت راضٍ عن إدارة شئون مكتبك؟

نعم O أحيانًا O لا O

6- هل تحافظ على وعودك للعملاء؟

نعم O أحيانًا O لا O

7- هل أنت لطيف مع زملائك؟

نعم O أحيانًا O لا O

8- هل أنت لطيف مع العملاء؟

نعم O أحيانًا O لا O

9- هل تعمل بجد ونشاط؟

نعم O أحيانًا O لا O

10- هل من السهل التحدث إليك أو مقابلتك؟

نعم O أحيانًا O لا O

11- هل تنصت إلى الآخرين باهتمام وتفهّم؟

نعم O أحيانًا O لا O

12- هل تدرس لتزيد معلوماتك عن مهنتك؟

نعم O أحيانًا O لا O

13- هل حديثك مع الآخرين بسيط ومباشر؟

14- هل تجد متعة في التخطيط المسبق للمهام الموكلة إليك؟

نعم O أحيانًا O لا O

15- هل تصدر القرارات بعد جمع المعلومات المطلوبة، واستشارة العاملين معك في المؤسسة؟

نعم O أحيانًا O لا O

16- هل تفرح عندما ينجح الآخرون؟

نعم O أحيانًا O لا O

17- هل توحي بالثقة إلى الآخرين؟

نعم O أحيانًا O لا O

18- هل تثق في العاملين معك في المؤسسة؟

نعم O أحيانًا O لا O

التعليمات:

1- أعط نفسك درجتين في حالة الإجابة بـ (نعم).

2- أعط نفسك درجة في حالة الإجابة بـ (أحيانًا).

3- أعط نفسك صفرًا في حالة الإجابة بـ (لا).

4- اجمع كل درجاتك عن جميع الأسئلة.

تفسير النتائج:

أ - إذا حصلت على 28 درجة فأكثر؛ فأنت شخص إداري جيد، تعرف كيف تدير من تعمل معهم. ننصحك بالاستمرار على المسار نفسه، وأن تحاول تنمية المهارات الابتكارية لديك ولدى العاملين معك.

ب- إذا حصلت على 2027- درجة فأنت شخص إداري بدرجة متوسطة. ننصحك بمراجعة إجاباتك عن جميع الأسئلة، حتى تعرف أين مواطن الضعف في أسلوب إدارتك، وحاول أن تتغلب عليها بالإرادة والمحاولة والتدريب.

ج- إذا حصلت على 19 درجة فأقل، فأنت شخص غير إداري، ننصحك بترك مكانك لشخص آخر أكفأ؛ لا تغضب من هذه الصراحة، فهذه النصيحة القاسية ستنقذك من فقد عملك نهائيًا، وتنقذ المؤسسة التي تعمل بها من خسارة كبيرة.

المتغيرات العالمية والإقليمية والمحلية:

على الإدارة أن تراعي وتدرس وتستفيد من جميع المتغيرات المحلية والإقليمية والعالمية المحيطة بها، بل عليها أن تسهم في إحداث هذه المتغيرات لا أن تكون دائماً رد فعل لها،

ومن المتغيرات العالمية، نذكر:

1- نحن في عصر العولمة.
2- نحن في عصر الانفجار المعرفي.
3- نحن في عصر إدارة الجودة الشاملة.
4- نحن في عصر حماية البيئة من التلوث.
5- نحن في عصر التقدم التكنولوجي للسريع.
6- نحن في عصر التكتلات الاقتصادية والسياسية والعسكرية.
7- نحن في عصر إدارة بلا أوراق (الإدارة الإلكترونية).
8- نحن في عصر الإدارة على المكشوف أو الإدارة المفتوحة.
9- نحن في عصر الإدارة فائقة السرعة.
10- نحن في عصر الإدارة عن بعد.

ومن المتغيرات الإقليمية والمحلية، نذكر:

1- زيادة الرغبة في التنمية.
2- زيادة الاهتمام بالمجتمع المدني Civil Society.
3- زيادة قوة التطلعات الشعبية والتوقعات الجماهيرية.
4- استمرار مسؤولية الدولة عن تحقيق مفهوم الدولة الإيجابية Positive State أو دولة الرفاهية Welfare State بمعنى مسؤوليتها عن تحقيق الحد الأدنى من مستوى المعيشة المناسب لجميع المواطنين وتحمل الدولة عبء تقديم الخدمات الأساسية لهم مع مراعاة عدم التمييز أو التفرقة فيما بينهم.
5- النمو الحضاري السريع.
6- الزيادة السكانية بمعدلات تفوق معدلات التنمية.
7- سوء توزيع السكان.

موقف الإدارة من هذه المتغيرات:

وعلى الإدارة أن تستجيب لهذه المتغيرات من خلال قيامها بالمهام والأدوار التالية:

1- دراسة هذه المتغيرات، دراسة علمية موضوعية دقيقة.
2- فهم هذه المتغيرات، بشكل عقلاني وموضوعي ومتعمق.
3- الاستجابة البناءة والإيجابية لهذه المتغيرات.
4- العمل على إحداث التغيير واستثماره.
5- العمل على تحقيق النمو المستمر.
6- التخلص من القوالب التنظيمية الجامدة.
7- السعي إلى التميز بتعبئة واستثمار كل الطاقات.
8- الحرص على تطبيق أساليب ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، وعلى رأسها كسب رضاء العملاء.

9- تبني مفهوم الابتكار والإبداع والاختراع.

10- تبني خصائص المنظمة المتعلمة ـ القادرة على التعلم Learning Organization.

11- تبني مفاهيم القيادة المتطورة.

12- الإيمان بأهمية العلاقات الإنسانية والرعاية الاجتماعية ودورهما في زيادة الولاء والانتماء التنظيمي وزيادة الإنتاجية لدى أي منظمة.

تحديات الإدارة في بيئة عالمية:

في ضوء ما سبق يمكن رصد بعض تحديات الإدارة في الوقت المعاصر كما يلي:

1- الإبداع، الابتكار، الاختراع.

2- التنافس القطري، الإقليمي، العالمي.

3- الشركات متعددة الجنسيات.

4- الجودة الشاملة.

5- المسؤولية الاجتماعية تجاه خدمة المجتمع.

6- التدخل الحكومي.

7- مطالب النقابات العمالية.

8- التقدم التكنولوجي.

9- التقدم في الحاسبات الآلية.

تعريف مصطلح الجودة:

تعريف الجودة َQuality لغويًا بأنها المقابلة والاتفاق والمطابقة. ويرجع أصل المصطلح إلى الكلمة اليونانية Qualities وتعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة. وقديمًا كان يشير مصطلح الجودة إلى الدقة والإتقان في البناء. وفي الإدارة نجد أن جوران Juran يعرفها بأنها الصلاحية للاستخدام، أما كروسبي Crosby فيعرفها بأنها المطابقة للاحتياجات وللمواصفات.

والآتي تعريفات أخرى لمصطلح الجودة:

1- **تعرف الجمعيـة الأمريكيـة للجـودة** The American Society for Quality: الجـودة بأنها تمثل الخصائص الشاملة لكيان ما، الذي يحمل داخله القدرة على إشـباع الحاجـات الصريحة والضمنية، ويجب أن يكون فريق إدارة المنظمة حريصًا وعلى درايـة بـأن إدارة الجودة الشاملة مكمل لإدارة المؤسسة الحديثة.

2- **تعـرف هيئـة المواصـفات البريطانيـة** The British Standards Institution (BST) الجودة بأنها مجموعة صـفات، وملامـح، وخـواص المنـتج أو الخدمـة بمـا يـرضى ويشـبع الاحتياجات الملحة والضرورية.

3- الجودة هي أداء عملية معينة إنتاجية كانت أم خدمية وفقًا لمعايير محددة سلفًا – نمطية - تمثل أعلى مستوى لرضاء المستهلك أو متلقي الخدمة أو المستفيد منها.

4- الجودة هي مجموعة الخواص والخصائص الكلية التي تحملها السلعة أو الخدمة والتـي تحدد إلى أي مدى تحقيق احتياجات ورضاء العميل.

ويتجاوز البعض هذا المفهوم إلى أن الجودة ليست فقط تحقيـق احتياجـات وتوقعـات العميل، وإسعاده وولائه للمنظمة. وببساطة فإن الجودة هي أداء العمل بطريقة صحيحة بما يمكن العميل (سواء مستهلك لسـلعة أو متلقـي لخدمـة) مـن حصـوله عـلى متطلباتـه، واعتـزاز مقدمي السلعة أو الخدمة بعملهم وبالسلع وبالخدمات التي يقدمونها.

الجودة من منظور ديني:

الجودة من منظور ديني هي كما قال اللـه سبحانه وتعـالى: (**إِنَّ الَّـذِينَ آمَنُـوا وَعَمِلُـوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا {30/18}**) [الكهف: 30].

كذلك يقول الرسول ﷺ ما معنـاه (مـن غشـنا فلـيس منـا)، (إن اللـــه يحـب إذا عمـل أحدكم عملاً أن يتقنه) صدق رسول اللـه ﷺ.

أهداف الجودة:

إن الهدف من تطبيق الجودة يتركز على المنتج أيا كان نوعه (سلعة أو خدمة)، فالمنظمة بمختلف مكوناتها تسعى لإخراج منتج مميز يكسب رضا المستفيد، ويحقق الأهداف الربحية بالنسبة للقطاعات التجارية، والأهداف الاجتماعية للقطاعات غير ربحية ومنها المؤسسات الحكومية الخدمية والجمعيات الخيرية، ومن هذا الهدف الأساس تتحقق أهداف أخرى منها:

1- **خفض التكاليف:** إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.
2- **اختصار وقت إنجاز المهمات:** فالإجراءات التي وضعت من قبل المنظمة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما أثر تأثيراً سلبياً على الانجاز.
3- **رفع مستوى العاملين بالمؤسسة:** بما ينعكس إيجاباً على انجازهم، بإشاعة ثقافة الجد والحزم واحترام العمل وتحقيق الجودة في جميع المراحل.
4- **تكوين بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.**
5- **تقليل المهام عديمة الفائدة زمن العمل المتكرر.**

مسئولية الجودة:

تعتبر مسئولية الجودة مسئولية جماعية ومشتركة. فهي مسئولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي إلى قاعدة الهرم التنظيمي (الإدارة العليا والوسطي والإشرافية والتنفيذية).

وكما أشار ادوارد ديمنج إلى أن نجاح الجودة الشاملة يحتاج من كل شخص في التنظيم من أدني مستوى حتى الرئيس التنفيذي للمنظمة أن يكون لديه التزام تام بإدخال أي تطوير يراه ضروريا لتحسين الجودة. أيضا الجودة هي مسئولية الموردين ومسئولية العملاء والمجتمع ككل.

الفصل الرابـع

إدارة الجودة الشاملة

ويشتمل على النقاط التالية:

- مقدمة
- تعريف إدارة الجودة الشاملة
- أهداف إدارة الجودة الشاملة
- مبادئ إدارة الجودة الشاملة
- مميزات الإدارة بالجودة الشاملة
- معوقات إدارة الجودة الشاملة

الفصل الرابع

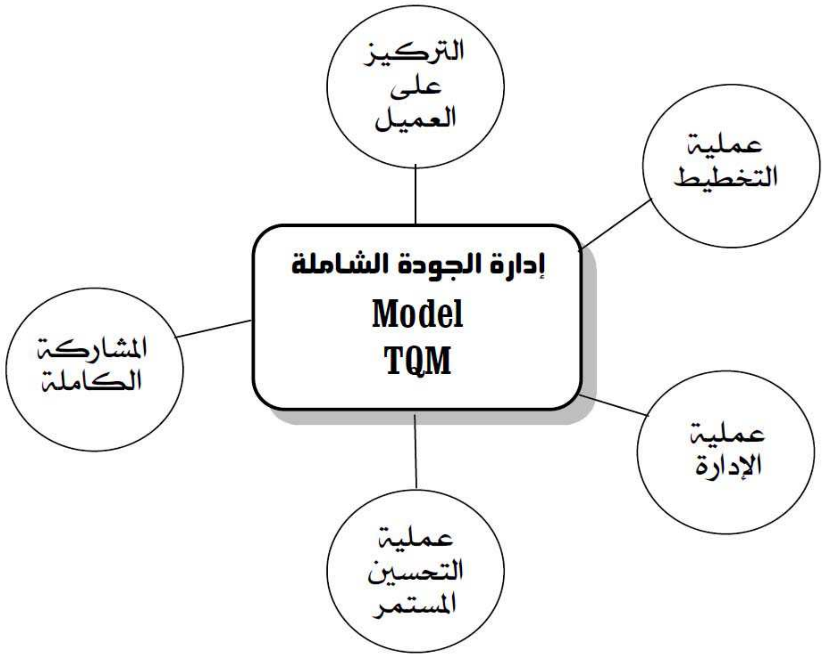
إدارة الجودة الشاملة

مقدمــة

إدارة الجـودة الشـاملة Total Quality Management هـي فلسـفة إداريـة حديثـة فرضت نفسها خلال عقد التسـعينيات بحيـث أصبحت أسـلوب حيـاة للمـنظمات الاقتصـادية خاصة الصناعية ومنهج المنافسة والبقاء في الأسواق. وقد حقق هـذا الأسـلوب نجاحًـا عظـيمًا للمؤسسات التي انتهجته؛ حيث أصبح السعي نحو إرضاء العملاء والتحسين المستمر في الأداء والعمل كفريق من أجل تحقيق هذا الهدف المتجدد يُعد السمة الأساسـية للعمـل الإداري في العصر الراهن ليس فقط في المؤسسات الربحية بل في كافة أنواع المؤسسات بما فيها تلك التي لا تهدف أساسًا لتحقيق أية أرباح.

ورغم بعض الصعوبات التي صاحبت تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة لمـا يتطلبـه من تحمل بالصبر والعمل الشاق لعدة سنوات، إلا أنه أصبح اليوم أقوى كثيراً مـما كـان عليـه في الماضي.

فلم يعد مجرد بعض القياسات الإحصائية للعيوب وإجراء عمليـات الفحـص والمعاينـة وتصحيح الأخطاء، ولكنه أصبح مفهومًا شاملاً يعكس مشاعر العميل تجاه المنتج أو الخدمـة، وتعدى تمامًا التركيز على جودة المنتج أو الخدمة إلى التركيـز عـلى جميـع العمليـات وأنشـطة الإنتاج اليومية. وبهذا أصبح تطوير الجودة أحد أهم مبادئ الإدارة على مستوى العالم.



تعريف إدارة الجودة الشاملة

هناك عدة تعريفات متاحة لإدارة الجودة الشاملة نذكر منها:

1- تعريف **W. Edwards Deming**

عرف وليم إدوارد ديمنج إدارة الجودة الشاملة بأنها طريقة الإدارة المنظمة، تهدف إلى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع.

2- تعريف **Joseph Juran**

يعرف جوزيف جوران إدارة الجودة الشاملة بأنها عملية إدارية تقوم بها المنظمة بشكل تعاوني لإنجاز الأعمال من خلال الاستفادة من القدرات الخاصة بكل من الإدارة

والعاملين لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل وبالاسترشاد بالمعلومات الدقيقة للتخلص من كل أعمال الهدر في المنظمة. وتستطيع أي منظمة تحقيق أهدافها إذا قام كل شخص فيها بعمله على أكفأ وجه.

3- تعريف **Chopman & Hall**

عرف كوبمان وهال إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارة ابتكاريه وطريقة جديدة للتفكير تبحث في إرضاء بل وإسعاد العميل عند إشباع احتياجاته من سلع أو خدمات، وتحقيق التحسين المستمر في كافة العمليات بالمنظمة، وتدعيم علاقة طيبة بين العملاء والعاملين والولاء المتبادل بينهما.

4- تعريف **Saylor James**

عرف سايلور جامس إدارة الجودة الشاملة بأنها مجموعة من المبادئ التي تهدف إلى التحسين المستمر من خلال تطوير الأساليب الإدارية والأدوات الفنية والأساليب الكمية بالمنظمة مع العمل على بناء وتدعيم مناخ إيجابي للعلاقات بين العاملين بينهم وبين العملاء.

5- تعريف **Joseph Jablonski**

عرف جوزيف جابلونسكي إدارة الجودة الشاملة بأنها شكل تعاوني لأداء الأعمال، يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل.

6- تعريف المنظمة الدولية للتوحيد القياسي **IOS**(*) :

إدارة الجودة الشاملة هي مدخل للإدارة في المنظمة، يرتكز على الجودة، ويبنى على

(*) المنظمة الدولية للتوحيد القياسي International Organization for Standardization تشكلت هذه المنظمة عام 1946- 1947 في جنيف بسويسرا من مائة عضو مؤسس. وتعتني هذه المنظمة بنشر القياسات بهدف تسهيل التجارة الدولية. هيئة التوحيد القياسي المصرية هي التي تمثل جمهورية مصر العربية في هذه المنظمة.

مشاركة كل أعضائها، ويستهدف النَجاح في الأجل الطويل من خلال رضاء العميل، وتحقيق المنافع لجميع أعضاء المنظمة والمجتمع.

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة: بأنها منهج علمي لتطوير أداء المنظمات والعاملين بهدف تقديم سلع أو خدمات تلبي احتياجات وتوقعات ورضاء العملاء، وذلك من خلال الحرص على التحسين المستمر وتدريب العاملين والعمل الفريقي وإشراك العملاء في جميع مراحل العمل.

أهداف إدارة الجودة الشاملة:

حدد ريتشارد فرمان R. Ferman أهداف إدارة الجودة الشاملة على أنها:

1- التركيز على احتياجات السوق، والعمل على ترجمة هذه الاحتياجات إلى مواصفة للتصميم قابلة للتنفيذ.
2- تحقيق أعلى أداء في كل المجالات.
3- وضع إجراءات بسيطة لأداء الجودة.
4- عمل مراجعة مستمرة للعمليات لإزالة الهدر أو الفاقد.
5- ابتكار مقاييس للأداء.
6- إدراك المنافسة وتطوير إستراتيجية المنافسة.
7- وضع أسلوب تطوير مستمر بلا نهاية.

وبصفة عامة فإن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى تحقيق الجودة في أربعة مكونات رئيسية لأية منظمة، هي كالتالي:

1- جودة الموارد البشرية (العاملين بالمنظمة).
2- جودة التكنولوجيا المستخدمة.
3- جودة البيئة الداخلية للمنظمة.
4- جودة البيئة الخارجية للمنظمة.

باختصار يمكن أن نقول أن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى التجويد في كل شيء، فهي تشتمل على جودة كل فرد وكل شيء وكل مستوى وفي كل وقت Every one, Every thing, Every Level & Every time.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

رصد كثير من المهتمين بموضوع إدارة الجودة الشاملة عدد من المبادئ الهامة في هذا المجال نذكر منها باختصار المبادئ التالية:

1- رضا العملاء.
2- رضا العاملين.
3- جودة المنتج (سلعة / خدمة).
4- أهمية العمل الفريقي.
5- أهمية القيادة الجماعية والإيجابية والمحفزة.
6- تمكين العاملين.
7- ضرورة التدريب المستمر.
8- تنمية الإبداع والابتكار.
9- أهمية التحفيز.
10- بناء وتدعيم الولاء التنظيمي.
11- الإيمان بضرورة وأهمية إدارة التغيير.
12- الشفافية والمكاشفة.
13- المساءلة والمحاسبية.
14- لا قيمة للكم بدون جودة.
15- الاستفادة من خبرات القوى العاملة.
16- المسئولية الاجتماعية تجاه المجتمع.

مميزات الإدارة بالجودة الشاملة:

من مميزات إدارة الجودة الشاملة نذكر:

1- تقليل العمليات الإدارية.

2- إتقان العمليات الإدارية.

3- تبسيط النماذج والإجراءات.

4- زيادة الإنتاجية.

5- تقليل شكاوي العملاء.

6- التحسين المستمر داخل المنظمة.

7- تقليل الفاقد.

معوقات إدارة الجودة الشاملة:

تواجه إدارة الجودة الشاملة معوقات عديدة، حاول إدوارد ديمنج Edwards Deming (1986) رصد بعضها في كتابه الخروج من الأزمة Out of the Crisis كالتالي:

1- البحث عن الحل السهل والسريع.

2- الاعتقاد بأن معالجة المشكلات تؤدي إلى التحسين والتطوير.

3- الاعتقاد بأن الميكنة تؤدي إلى التحسين والتطوير.

4- الاعتقاد بأن مشكلاتنا مختلفة.

5- الاعتقاد بأن مبادئ التحسين والتطوير لا تناسبنا.

6- عدم الاستفادة من الأنماط والنظريات والنماذج الحديثة في الإدارة المعاصرة.

7- الاعتماد على معايير ومقاييس وجداول قديمة لقبول السلعة أو الخدمة.

8- الاعتماد فقط على وحدة ضمان الجودة في حل مشكلات الجودة.

9- إلقاء اللوم على الآخرين عند حدوث مشكلة، حتى نبرئ أنفسنا.

10- بدايات خاطئة أو مزيفة أو غير متحمسة أو غير مقتنعة.

11- التعامل مع الجودة كبرنامج وليس كوسيلة تعليم وتحسين مستمر.

12- عقدة الحاسبات الآلية، والاعتقاد أنها تستطيع تحقيق الجودة المطلوبة.

13- الاعتقاد بأن الالتزام بالمعايير والمقاييس والجداول يكفي.

14- الاعتقاد بأن تبني مفهوم عدم الخطأ يكفي.

15- اختبارات غير كافية.

16- الاعتقاد بأن من يأتي لمساعدتنا يجب أن يفهم كل تفاصيل عملنا.

الفصل الخامس

إستراتيجية كايزن

في الإدارة اليابانية المعاصرة

ويشتمل على النقاط التالية:

- مقدمــة
- تعريف مصطلح الإستراتيجية
- معنى كلمة كايزن
- إستراتيجية كايزن
- تعريف كايزن
- الفرق بين المدخل الياباني والمدخل الأمريكي في الإدارة

الفصل الخامس

إستراتيجية كايزن

في الإدارة اليابانية المعاصرة

مقدمــة

رافق الانفجار التقني والتنافس الاقتصادي والنمـو المعـرفي، تطـور كبـير جـداً في العمليـات الصناعية والإدارية بجميع القطاعات الحكومية والتجارية في جميع أنحـاء العـالم، مـما جعـل عمليات التحسين المستمر من أهم شروط بقـاء المـنظمات وتنويـع قـدرتها التنافسـية. فقـط المؤسسات والشركات التي استخدمت أساليب التحسين المستمر والإبقاء على سياسات مقبولة ومستويات مرتفعة مـن رضـا العمـلاء، اسـتطاعت المنافسـة والبقـاء في الظـروف الاقتصـادية الصعبة وأثناء الأزمات المالية المتلاحقة.

ولم تكن التجربة اليابانية في التفوق التقني والاقتصادي لتمر على علماء الإدارة في العالم بدون دراسة وبحث عميقين للتعرف على أسباب التفوق الياباني العالمي في فترة زمنية قصـيرة نسبياً. وقد كانت المفاجأة التي جعلت الكثير من الشركات العالمية تهـتم بالتجربـة اليابانيـة: كيف أن بعض الشركات اليابانية تبيع منتجات ذات جودة عالية بكمية اقـل مـن مثيلاتهـا في الدول الغربية وبسعر أرخص، ومع ذلك تحقق أرباح أكبر؟

ثقافـة كـايزن KAIZEN改善 كـان الاكتشـاف المـذهل. فقـد اسـتطاعت التجربـة اليابانية للتحسين المستمر التي سماها اليابانيون كايزن أن تحقق أقل مسـتوى مـن الهـدر في العمليات والموارد والوقت، محققة بذلك نسب مرتفعة من الأرباح والعوائد المالية. مـن هنـا كان الاهتمام بفلسفة كايزن اليابانية بغرض التعرف عليها والتدريب عليها وتطبيقها في القطاعات المؤسسات والشركات (عمر بن عثمان: 2014).

وعندما تعرضت جزر اليابان للقصف النووي الأمريكي، لاسيما جزيرة هيروشيما عام 1945م قامت اليابان بالتركيز على تغيير الفكر والمفاهيم لإعادة بناء الدولة، عقب انتهاء الحرب العالمية الثانية، ومنذ ذلك الحين انتشرت ثقافة كايزن . بكلمات أخري فإن ثقافة كايزن نُفذت في عدة ميادين خلال إعادة إصلاح اليابان بعد الحرب العالمية الثانية، ومنذ ذلك الحين انتشرت في ميادين الأعمال في كل أنحاء العالم.

وتعتبر كايزن إستراتيجية استطاع اليابانيون من خلالها تحقيق الطفرة الصناعية. هذا الأسلوب الياباني يرتكز على إدخال تحسينات مستمرة وتدريجية قد تكون صغيرة في حجمها، ولكن كبيرة في تأثيرها تساهم في زيادة الإنتاجية، وتقلص من تكاليف التشغيل وتقلل الهدر بكافة أنواعه، وتساهم بزيادة وتحسين القدرات الابتكارية والإبداعية للعاملين.

وهناك دراسات كثيرة كتبت عن التجربة اليابانية في الإدارة التي تعد الأكثر تطورا وتقدما لأنها نقلت اليابان من دولة مُدمرة ومتخلفة إلى دولة متطورة ومتقدمة دون الاعتماد على الموارد الطبيعية كالبترول والغاز والذهب والمعادن وغيرها حيث أن اليابان فقيرة الموارد الطبيعية. من هذه الدراسات أبرزها دراسة بيتر دراكر التي نشرها في مجلة هارفرد لإدارة الأعمال Harvard Business Review عن أسباب التقدم في اليابان.

وبكلمات أخري فإن العالم يشهد الآن تطورات هائلة في المجال التكنولوجي وقد أدت هذه التطورات إلى ظهور منافسة شديدة بين المنشآت وأصبحت المنافسة تشمل مجالات عديدة أهمها الكلفة والتي بدورها تنعكس على أسعار البيع والربح، وبناءا على ذلك فقد ظهرت في السنوات الأخيرة تقنيات وأساليب إدارية جديدة وذلك لمواكبة هذه التغيرات والتطورات في بيئة الأعمال.

وجاءت هذه التقنيات لتلبي حاجة الإدارة لتقديم سلع وخدمات ذات جودة وفي نفس الوقت ذات تكلفة منخفضة وبالشكل الذي يحقق رضا العميل أو الزبون أو المستهلك أو المنتفع، ومن هذه التقنيات أسلوب كايزن.

حيث يقوم هذا الأسلوب على فلسفة أن التحسينات المستمرة ولو كانت بسيطة فهي

بمجموعها تمتلك صافي تأثير يفوق المجموع الكلي لتلك التحسينات ودون الحاجة إلى تحمل أي تكاليف عالية. وتشمل عملية التحسين الأشخاص والعمليات والمعدات والمواد وأساليب العمل وطرق الإنتاج، وإن عملية إتمام ذلك يتم من خلال دعم كبير من قبل الإدارة العليا (ريزان صلاح وبرزين شيخ: 2009).

إن كايزن هي أحدي وسائل التغيير على مستوى المنظمات التي لم يتعرف عليها عالمنا العربي بعمق حتى الآن. فلقد طبقت اليابان أسلوب (بقاء الحال من المحال)، وبقيت معظم المؤسسات والشركات العربية تحتفظ بمنهج (تغيير الحال من المحال)...

تعريف مصطلح الإستراتيجية:

مصطلح الإستراتيجية Strategy في الأصل جاء من العلوم العسكرية. ويشير في هذا السياق إلى عملية تعبئة وتجنيد وتهيئة وتجهيز الجيش على أرض المعركة لتحقيق الانتصار على العدو بأقل خسائر ممكنة. ثم تم استعارة هذا المصطلح في مجال العلوم الإدارية والاجتماعية، ليشير إلى عملية تعبئة كافة الموارد التي تمتلكها المنظمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية (طويلة المدى) وذلك في ضوء الوضع الراهن والتنبؤ بالوضع المستقبلي للمنظمة مع حساب تقلبات السوق والتنافس مع المتنافسين والتقدم المعلوماتي والتكنولوجي المستمر وطلبات وتوقعات العملاء أو المستهلكين.

هذا وتعد الإستراتيجية جزءا هاما من أي برنامج أو خطة لأي منظمة. وتري ساندرا كان Sandra Cain (2009، 2014) ببساطة أن الإستراتيجية تصف كيف أن المنظمة يمكنها بلوغ ما تريد الوصول إليه، وهي تختلف عن الأهداف والتكتيكات. فإن أردنا التفريق بينها قلنا:

1- أن الأهداف هي المقصد الذي تريد المنظمة بلوغه.
2- والإستراتيجيات هي كيفية وصول المنظمة إلى مقصدها.
3- والتكتيكات هي الجوانب التشغيلية للإستراتيجية (أولفير Oliver: 2007).

والإستراتيجية المتميزة هي التي تهتم بإيجاد منهج وإطار شامل وعملي يستخدم في التحليل الاستراتيجي للمنظمة عبر عنصر الزمن باستخدام أدوات إحصائية بسيطة تركز في الإجابة عن ثلاثة تساؤلات رئيسية للمنظمة وهي:

1- لماذا تنتهج المنظمة هذا الأداء والمسار في الوقت الراهن؟

2- أين ستذهب المنظمة في ظل الأداء الحالي؟

3- كيف للمنظمة أن تحسن أداءها في المستقبل؟

ويستند المنهج أعلاه إلى ركائز عدة تتمثل بالإجابة عن الأسئلة التالية:

1- الاعتماد على عنصر الوقت في التحليل الاستراتيجي من خلال دراسة مسار المنظمة في الماضي والحاضر وتحديد المسار المطلوب في المستقبل.

2- تحديد آلية صنع القرار في المنظمة أسبوعياً وشهرياً أو سنوياً من خلال إيجاد تناغم بين موارد المنظمة وبين أدائها المتوقع لتحقيق نتائج ملموسة غير متوقعة في ظل المخاطر المتوقعة أيضاً.

3- تحديد آلية تعامل موارد المنظمة وقدراتها المالية والبشرية مع الأداء المستقبلي.

4- كيفية جعل عمليات الإدارة الإستراتيجية كميزة تنافسية للمنظمة.

ومن أمثلة الإستراتيجيات في مجال العلوم الإدارية والاجتماعية، إستراتيجية النمو وإستراتيجية الانكماش وإستراتيجية الاندماج وإستراتيجية التنويع وإستراتيجية التركيز وإستراتيجية الهجوم وإستراتيجية الصراع وإستراتيجية التنافس وإستراتيجية التعاون وإستراتيجية وضع قواعد التشغيل وإستراتيجية التطهير وإستراتيجية القضاء على الهدر... وفي الكتاب الحالي سيتم إلقاء الضوء على الثلاث إستراتيجيات الأخيرة.

معنى كلمة كايزن:



كايزن KAIZEN مصطلح مكون من كلمتين يابانيتين:

كاي KAI = وتعني التغيير CHANGE

زن ZEN = وتعني للأفضل FOR THE BETTER أو للأحسن FOR THE GOOD

أي التغيير إلى الأفضل أو إلى الأحسن.

وأحياناً يتم ترجمة كايزن KAIZEN إلى التحسين المستمر Continual Improvement، أو التحسين المستمر في موقع الحدث أو العمل. ولذلك تعتبر كايزن عملية التحسين عملية دائمة لا تتوقف.

إستراتيجية كايزن:

ظهر مفهوم كايزن KAIZEN للوجود في العام 1984 على يد الخبير الياباني ماساكي إماي Masaki Imai، والذي أصدر كتاب عن فلسفة كايزن Kaizen عام 1986، ثم كتاب جمبا كايزن: Low Approach to Management A Common Sense : Kaize Gemba الإحساس المشترك لمنهج التكلفة المنخفضة في الإدارة، والذي صدر في العام 1997. وكايزن هي فلسفة إبتكرها تاييشي أوهونو Taiichi Ohno، لقيادة المؤسسات من خلال الإدارة الرشيدة للمكان والزمان.

تعريف كايزن:

عرف معهد كايزن مفهوم كايزن بأنه مصطلح ياباني يشير إلى التحسين المستمر، ومنهج علمي في إدارة الجودة الشاملة، يرتكز على مجموعة من القيم والمعتقدات التنظيمية، منها: أن يكون تركيز العاملين والإدارة على أن تكون نسبة العيوب أو نسبة الخطأ في السلعة أو في الخدمة = صفر، أيضاً كايزن هي فلسفة لا ترضي أبداً على ما تم إنجازه الأسبوع الماضي أو السنة الماضية.

The Kaizen Institute defines Kaizen as the Japanese term for continuous improvement. It is using common sense and is both a rigorous, scientific method using statistical quality control and an adaptive framework of organizational values and beliefs that keeps workers and management focused on zero defects. It is a philosophy of never being satisfied with what . was accomplished last week or last year

كذلك هناك تعريفات أخري لمفهوم كايزن، نذكرها كالتالي:

1- كايزن هي قيادة المنظمة من خلال الإدارة الرشيدة للمكان والزمان.

2- كايزن هي الجهود الإدارية التي تهدف إلى إحداث التغييرات الصغيرة اللازمة والتي ستؤدي إلى تغييرات كبيرة وتقدم قيمة مضافة للمنظمة وللعميل.

3- كايزن هي ثقافة تقليل أو إلغاء الهدر أو الهالك في كل العناصر والعمليات، مع تطبيق فكر الإدارة المرئية.

4- كايزن هي إدارة العمل أو المشكلة من المكان الذي به العمل أو الذي به المشكلة، حتى يمكن إدارة الزمان بالدقة والسرعة المناسبين للتخلص من الهدر في موقع العمل، أو للقضاء على جذور هذه المشكلة والعمل على منع تكرارها في المستقبل، وعليه فهو أسلوب مستمر يستمد قيمته من أرض الواقع.

5- كايزن هي الإدارة من موقع الأحداث أو إدارة المكان، مع تطبيق لفكر الإدارة بالمشاركة والأبوية والمرئية والتوظيف مدى الحياة.

6- كايزن هي البحث عن إجراء تحسينات مستمرة في العمل والمواد وطرق الإنتاج من خلال تشجيع الاقتراحات والأفكار من قبل فرق العمل في الوحدة الاقتصادية أو المصنع.

7- كايزن هي مجموعة من الإجراءات التي تنصب على العمليات التصنيعية وعلى شكل خطوات تدريجية صغيرة ومستمرة من خلال التحسين المستمر بتضافر كل الجهود المبذولة في كافة المستويات الإدارية بهدف تخفيض الكلفة وتحسين النوعية.

الفرق بين المدخل الياباني والمدخل الأمريكي في الإدارة:

1- المدخل الياباني:

المدخل الياباني باستخدام أسلوب Kaizen ينظر إلى عملية التحسين على أنها عملية تأتي بشكل تدريجي، أي على شكل خطوات صغيرة مدروسة جيد ومتأنية ومتتالية ومتلاحقة وبشكل مستمر (عمرو وصفي: 2000).

2- المدخل الأمريكي:

أما المدخل الأمريكي للتحسين المستمر يركز على استحداث أشياء جديدة ومبتكرة مبدعة لتحل محل القديمة، فالتحسين هذا يجب أن يتم دفعة واحدة أو بضربة واحدة وذلك من أجل الوصول إلى أعلى مستوى للجودة وذلك من خلال الاعتماد على أساليب تكنولوجية ومتطور جداً وإمكانيات مالية كبيرة (محمد عبدالفتاح: 2003).

ويوضح الجدول رقم (1) أهم الاختلافات بين المدخلين الياباني والأمريكي في التحسين المستمر (ريزان صلاح وبرزين شيخ: 2009).

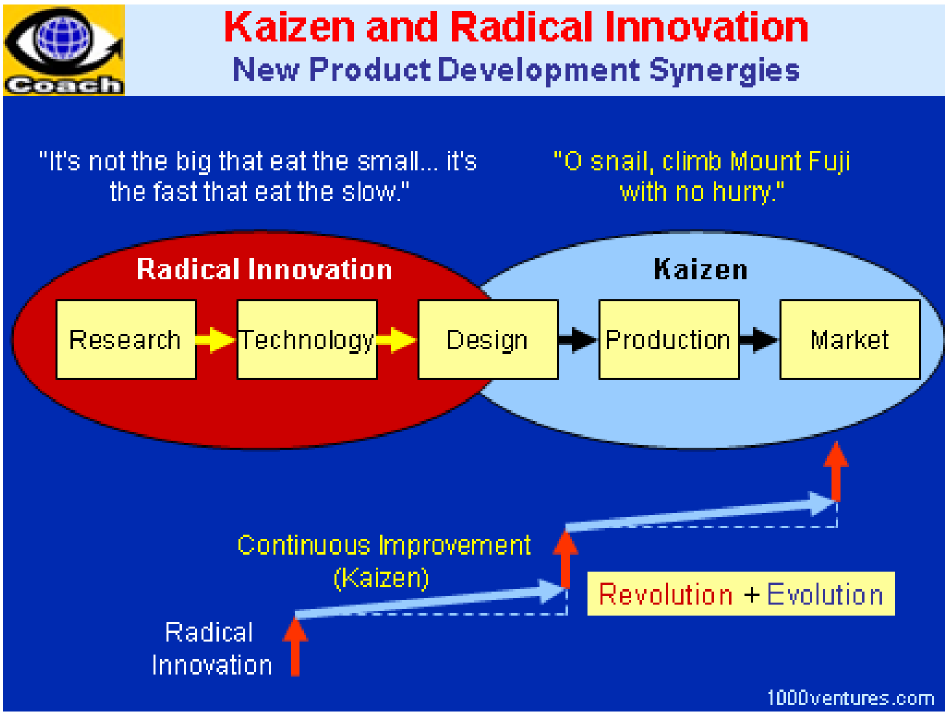
وكما هو واضح من هذه المقارنة بأن الإدارة اليابانية تميل أكثر لفكرة كايزن ولإحداث التغيير: التدريجي Gradually والهادئ Quit والمستمر continually والمنتظم systematically ولأجزاء صغيرة ثم لأجزاء صغيرة أخري وهكذا وأن الجميع تتاح لهم الفرصة في إحداث هذا التغيير بل هي مسئولية الجميع، أو كما يقول اليابانيون أن التغيير أو كايزن هي وظيفة كل شخص kaizen is everybody's job. وينظر اليابانيون إلى التغيير من منظور كايزن إلى أنه عملية تحسين مستمرة لا تتوقف أبداً an on-going, never-ending improvement process...

بينما الإدارة الأمريكية تميل أكثر إلى التغيير السريع والمفاجئ والجذري ولأجزاء كبيرة وليس صغيرة وأن الأشخاص المتميزين هم الذين تتاح لهم الفرصة لإحداث هذا التغيير، وأن التغيير قد يتوقف بعض الفترات مادامت الأمور تسير على ما يرام...

جدول رقم **(1)**

الاختلافات بين المدخلين الياباني والأمريكي في التحسين المستمر

م	الخاصية	المدخل الياباني Kaizen	المدخل الأمريكي Innovation
1	التأثير	بعيد المدى لكن غير مفاجئ	قصير الأمد، لكن مفاجئ
2	الخطوات	خطوات صغيرة وتدريجية	خطوات كبيرة ومتسارعة
3	المدى الزمني	مستمر ومتزايد	متقطع وغير متزايد
4	التغير	تدريجي ومستقر ثابت	مفاجئ ومتقلب
5	الشمولية	كل شخص	أشخاص قلة (المتميزين)
6	المدخل	الجماعية، جهود جماعية	الفردية الوعرة، أفكار وجهود فردية
7	نوع التحسين	الصيانة والتحسين	هدم وإعادة البناء
8	النطاق	الخبرة التقليدية والحالة الفنية	اختراعات جديدة، نظريات جديدة
9	المتطلبات العملية	يتطلب استثمار صغير وجهد كبير	يتطلب استثمار كبير وجهد قليل
10	اتجاه الجهود	الأشخاص (العاملين)	التكنولوجيا
11	معيار التقويم	جهود عملية في سبيل تحقيق أفضل النتائج	النتائج للأرباح
12	البيئة	اقتصاديات بطيئة النمو	اقتصاديات سريعة النمو


Coach
Kaizen and Radical Innovation
New Product Development Synergies
"It's not the big that eat the small... it's the fast that eat the slow."
"O snail, climb Mount Fuji with no hurry."
Radical Innovation
Kaizen
Research
Technology
Design
Production
Market
Continuous Improvement (Kaizen)
Revolution + Evolution
Radical Innovation
1000ventures.com

الفصل السادس

رموز كايزن ومعناها

ويشتمل على النقاط التالية:

- جمبا Gemba
- مودا Muda
- 7 Wastes
- مودا.. مورا.. موري
- Ms4
- Methodology The 5 Why
- 5 W and 1H Methodology
- 4 Types of Problems
- the 5S
- دائرة PDCA
- KANBAN
- معهد كايزن

الفصل السادس

رموز كايزن ومعناها

جمبا **Gemba**:

هي كلمة يابانية تعني مكان العمل workplace أو موقع العمـل الفعـلي real place، أو بمعنى أخر أين تحدث العمليات التي تعطي قيمة مضافة ؟، أيضاً أيـن موقـع المشـكلة في الواقع الميداني ؟. إن مدرسـة كـايزن تـؤمن بضرورة أن تكـون الإدارة في موقـع الحـدث أي في مواقع العمل أو العمليات الفعلية وفي موقع المشكلة في حال حدوثها...

مودا **Muda**:

ويطلق على كلمة عمل غير مفيد في اليابان مصطلح مودا Muda. والعمـل غـير المفيـد هو العمل الذي لا يعطي أي قيمة مضافة للعمل وللمنظمة وللعميل.

وبالتالي فإن أي عمل أو نشاط أو عملية = عمل مفيد + مودا

وبالتالي فإن كايزن تهتم بإلغاء ومهاجمة أو تقليـل أي هـدر (مـودا) في الجمبـا (موقـع العمل أو العملية أو المشكلة) (ماسكاي إيماي: 1997).

7 Wastes :

وهذا الرمز يشير إلى الأنواع السبعة للهدر (المودا)، وهذه الأنواع هي كالتالي:

1- هدر الإنتاج الزائد عن الحد Overproduction

2- هدر الانتظار Waiting

3- هدر النقل Transportation

4- هدر التشغيل Processing

5- هدر التخزين Inventory

6- هدر الحركة Motion

7- هدر الإصلاح/ المرفوضات نتيجة وجود عيوب في المنتج Defects

مودا.. مورا.. موري:

تستخدم هذه الكلمات الثلاث في اليابان، لتشير إلى:

- مودا Muda وتشير كما سبق الإشارة أنفاً إلى الهدر أو الهالك.
- موراMura تعني غياب التنسيق وعدم الانتظام.
- موري Muri تعني الإجهاد.

فعندما يتوقف انسياب العمل، بسبب بطء أحد العاملين قليلي الخبرة ويتسبب في تعطيل العمل، فهذه (مورا)، وهي أحد أنواع المودا (مودا التدفق أو الانتظار)، حيث يتحتم على العمال الآخرين الانتظار حتى ينتهي هذا العامل من مهمته.

أما (موري)، فهي تصف الإجهاد، سواء وقع على العاملين أو على الآلات. فإذا أفرط أحد العاملين في العمل حتى تمكن منه الإجهاد، أو إذا حدث عطل في تروس إحدى الآلات من أثر الضغط الشديد الواقع عليها، فهذا أيضاً أحد أنواع المودا (مودا الإفراط) (ماسكاي إيماي: 1997).

Ms4:

على فريق العمل تحديد الأسباب الرئيسية للمشكلة المعنية وكذلك الأسباب الفرعية، وبعد ذلك يقوم فريق الجودة باستخدام الطرق العلمية والوسائل الإحصائية المناسبة من أجل البدء في عملية البحث، وتتمثل الأسباب الرئيسية لأي مشكلة في المدخلات الأساسية لأي نظام نحو:

1- الموارد البشرية Manpower
2- المكائن والآلات Machines
3- الطرق والنظام Methods
4- المواد Materials

والتي تعرف برمز (Ms4)

Methodology : The 5 Why

يشير هذا الرمز إلى أسلوب أو منهجية أسئلة لماذا الخمسة. وهذه المنهجية يمكن أن تساعد في معرفة الأسباب الجذرية للمشكلة داخل المنظمة، حيث يتم سؤال خمسة أسئلة كلها تبدأ ب لماذا Why ؟ مثل:

1- لماذا حدثت المشكلة ؟
2- لماذا حدثت الآن ؟
3- لماذا حدثت بهذا الشكل ؟
4- لماذا لم نتمكن من الوقاية منها ؟
5- لماذا لم يتمكن العمال أو الموظفين من حلها، فتم تصعيدها إلى أعلي لحلها ؟

وعندما لم نتمكن من تحليل المشكلة بالشكل الكافي فإنه يمكن طرح عدد آخر من لماذا ؟

هذا ويمكن تعريف أسلوب أو منهجية الأسئلة لماذا الخمسة بأنها عملية تساؤل للوصول إلى العلاقة بين العوامل المسببة للمشكلة والنتائج المترتبة عليها... مما يتيح لنا الفصل والتفرقة بين (أعراض المشكلة) و(أسباب المشكلة) لنصل إلى الأسباب الفعلية للمشكلة أو حالة عدم المطابقة داخل منشأتك، ومن ثم وضع الإجراءات التصحيحية المناسبة لها.

5W and 1H Methodology

يقصد بمنهجية 5 W and 1H أنه عند تحليل أي مشكلة فإن المنظمة عليها أن تسأل الأسئلة التالية: who, what, why, when, where, how. وكما هو واضح أن رمز 5W يشير إلى الحروف الأولى من الأسئلة التالية who, what, why, when, where

ورمز 1H يشير إلى السؤال how. وتساعد هذه المنهجية في جمع البيانات والمعلومات المطلوبة لدراسة وفهم المشكلة مما يساعد في تشخيصها واقتراح الحلول لها.

4 Types of Problems

حددت مدرسة كايزن أربعة أنواع للمشكلات هي كالتالي:

1- مشكلات معروفة حلولها تحتاج إلى القيام بفعل

Known problem , solution requires just action

2- مشكلات معروفة حلولها تحتاج خبرة إضافية

Known problem , solution requires additional expertise

3- مشكلات معروفة تحتاج مداخل ابتكاريه لحلها

Known problem , solution requires creative approaches

4- مشكلات غير معروفة تحتاج إلى تحديدها

Unknown problem , solution need to be identified

The 5S:

منهجية الـ 5S جاءت من الحروف الأولى من الكلمات اليابانية :

- Seiri (sort)
- seiton (straighten)
- seiso (shine)
- seiketsu (standardize)
- shitsuke (sustain)

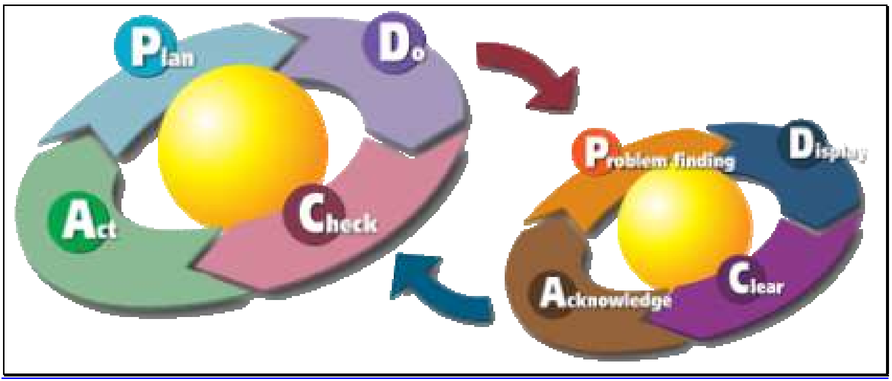


وهي بالعربية :

1- التصنيف أو التحديد للأشياء الضرورية وغير الضرورية	Sort
2- الترتيب أو التنظيم لمكان العمل	Straighten
3- النظافة أو التنظيف أو التلميع	Shine
4- المعايرة / وضع المعايير أو المقاييس	Standardize
5- الدعم أو الالتزام أو الانضباط الذاتي	Sustain

دائرة **PDCA**: خطط – طبق – راجع – أعمل (طور)

Cycle (Plan-Do-Check-Act)





ويرمز لهذه الدائرة بالحروف الأولى من أجزاءها بهذا الرمز PDCA ويطلق على هذه الدائرة مصطلح حلقة ديمنج Demming Cycle الذي اقترحها إدوارد ديمنج Edwards Demming (والذي لقب بأب إدارة الجودة الشاملة) في أوائل الخمسينيات من القرن العشرين، ليقدم لنا خطوات لتحقيق الجودة الشاملة. وتتكون الدائرة من أربعة أجزاء هي كالتالي:

1- خطط Plan
2- طبق Do
3- راجع Check
4- أعمل / طور Act

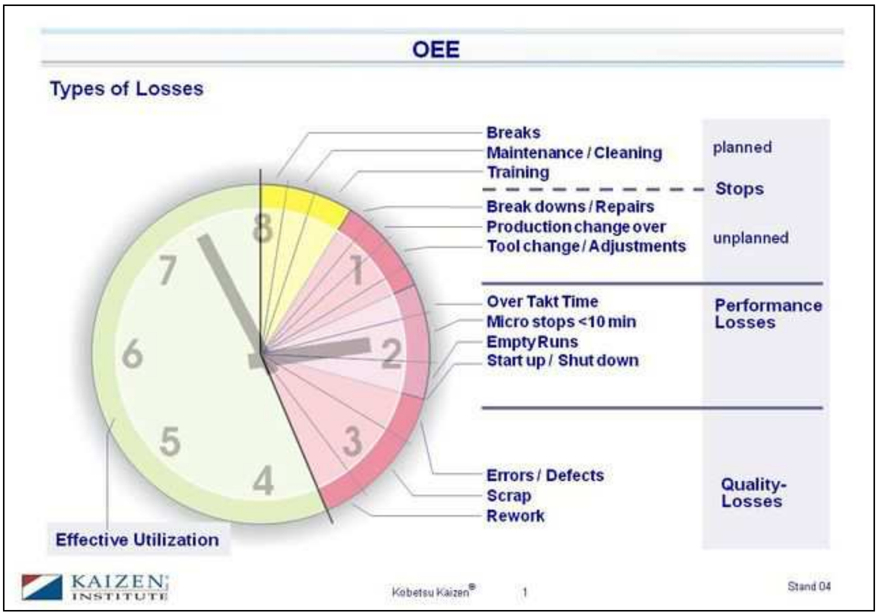
Just-in-Time (JIT) في التو والحال

أحياناً يطلق على هذا الرمز مصطلح نظام الإنتاج في شركة تويوتا The Toyota Production System، نظرا لتطوير هذا الأسلوب في شركة السيارات تويوتا وذلك بواسطة تاهيشي أوهونو Taiichi Ohno. ويقصد بهذا الرمز هو التواجد في التوقيت المناسب، وفي التو والحال، وبدون تأخير، مع الفحص للموقف أو لما يحدث في أرض الواقع، وعدم ترك المكان بدون توقيف المشكلة عن الاستمرار أو حل المشكلة أو على الأقل الاتفاق على حل المشكلة...

كذلك الأسلوب يشير إلى ضرورة مراقبة كمية الإنتاج وكمية التوريدات وكمية المخزون وذلك حتى لا يحدث زيادة أو نقص في هذه الكميات بشكل يضر المنظمة، وبالتالي يتم تقليل الهدر/ الهالك وتقليل التكلفة...

وعدم الاهتمام بتطبيق عملية المراقبة الدورية والمستمرة للمعدلات السابق الإشارة إليها سوف يؤدي لخسائر Losses عديدة يوضحها الشكل التالي.

ومن هذه الخسائر على سبيل المثال: توقف الإنتاج وتأخير الإنتاج والانتظار حتى تتوفر المواد أو الكميات وإنتاج كميات إضافية ليست مطلوبة وتضخم المخزون وعدم وجود مساحات كافية لأي إنتاج جديد أو لتخزين الكميات المطلوبة وضياع بعض من وقت العمل والتأثير السلبي على جودة المنتج...



:Kan Ban

يشير مصطلح كان بان إلى نظـام لمراقبـة الإنتـاج عـلى الخطـوط الأولى للإنتـاج، ومـدي تدفقه، على أن يتم الإنتاج بناء على طلب الزبون والكميـات المطلوبـة. وفي حالـة وجـود طلـب جديد من زبون ما يتم بشكل سريع تلبية هذا الطلب بناء عـلى معـدلات الإنتـاج والكميـات والتخزين والتوريدات.

معهد كايزن:

تم تأسيس معهد كـايزن Kaizen Institute Consulting Group كمجموعـة استشـارية علمية في سويسرا في العام 1985 بهدف نشر فكر ومبادئ وفلسفة كـايزن في دول أخـري غـير اليابان. ومن أنشطة هذا المعهـد تنظـيم المـؤتمرات والنـدوات والـبرامج التدريبيـة لـنشر ثقافـة كايزن، ونشر الكتب التي تتحدث عن هذه الثقافة، ونشر المعرفة عن كايزن من خلال موقـع المعهد على شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت).

وللمعهد فروع في مختلف قارات العالم. ولقد تخرج منه حوالي 1500 شخص أصبحوا مـن المعتمـدين في المعهـد لممارسـة إسـتراتيجية كـايزن أو تـدريب الآخـرين عليهـا أو الإشراف والمراجعة على المنظمات للتأكد من التزامها بتطبيق مبادئ ومحاور وأساليب كايزن.

ومن البرامج التدريبية التي يقدمها المعهد: برامج لتأهيل مدربين كايزن، وبرامج ممارسين لكايزن، وبرامج مديري كايزن. وتتضمن هذه البرامج جزء نظري وجزء تطبيقي وجزء زيارة ميدانية لإحدى الشركات التي تطبق استراتيجية كايزن وجزء بحثي أو مشروع بحثي عن إحدى جوانب استراتيجية كايزن...

الفصل السابع

مبادئ كايزن

ويشتمل على النقاط التالية:

- مقدمة
- مبادئ كايزن
- مبدأ العميل أو الزبون أولاً
- أهمية المستهلك / العميل
- لماذا أصبح المستهلك فجأة ذو أهمية؟
- الدوافع التي تحرك المستهلك / العميل
- حقوق المستهلك
- مبدأ العمل الفريقي
- تعريف فريق العمل
- أهمية فريق العمل
- أسباب تكوين فرق العمل
- خصائص فرق العمل الفعالة أو القوية
- وظائف فرق العمل
- أنماط فرق العمل
- الحجم الأمثل لفريق العمل
- استقصاء: هل تحب العمل في فريق؟

الفصل السابع

مبادئ كايزن

مقدمـــة

يُعرف مصطلح المبدأ principle بأنه قاعـدة أساسـية يجـب الاسترشـاد بهـا في السـلوك والالتزام بها في العمـل. ويتضـمن أي مبـدأ قيمـة value أو أكـثر مـن القـيم الايجابيـة. ومـن المبادئ بصفة عامة مبدأ العدالة ومبدأ المساواة ومبدأ المهنية ومبدأ المشاركة ومبدأ الشفافية ومبدأ العمل الفريقي ومبدأ التحسين المستمر... والفصل الحالي يهـتم بالحـديث عـن مبـادئ فلسفة كايزين، وخاصة مبدأ العمل الفريقي لأهميته الواضحة ولحاجة الإدارة العربيـة لهـذا النوع من العمل.

مبادئ كايزن:

يوضح تيري هيل (2000) Terry Hill أن هناك ثلاثة مبادئ لكايزن، هم:

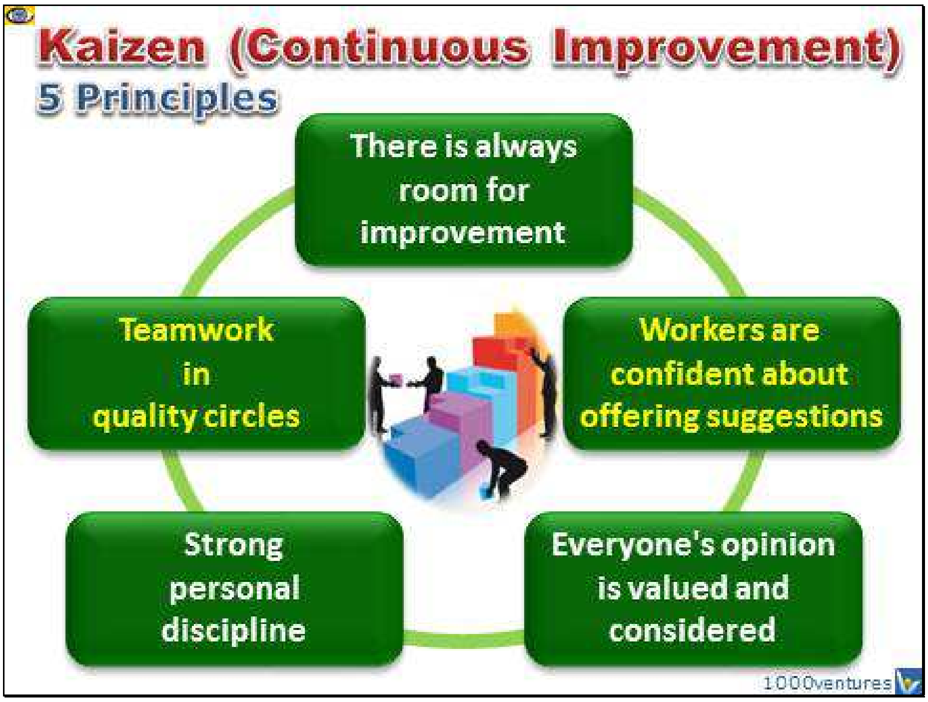
1- مراجعة العمليات
2- الحاجة الدائمة إلى التغيير
3- يأتي النجاح من الأشخاص

وهناك من يحدد مبادئ كايزن في خمسة مبادئ هي كالتالي:

1- مراجعة العمليات.
2- الحاجة الدائمة إلى التغيير.
3- يأتي النجاح من الأشخاص.

وهناك من يحدد مبادئ كايزن في خمسة مبادئ هي كالتالي:

1- العميل أو الزبون أولاً
2- هناك دائما مكان للتحسين
3- العمل الفريقي في حلقات الجودة
4- نظام قوي داخلي لدي كل شخص بالالتزام
5- رأي كل شخص له قيمه ويؤخذ في الاعتبار
6- العاملون لديهم ثقة في الاهتمام بمقترحاتهم

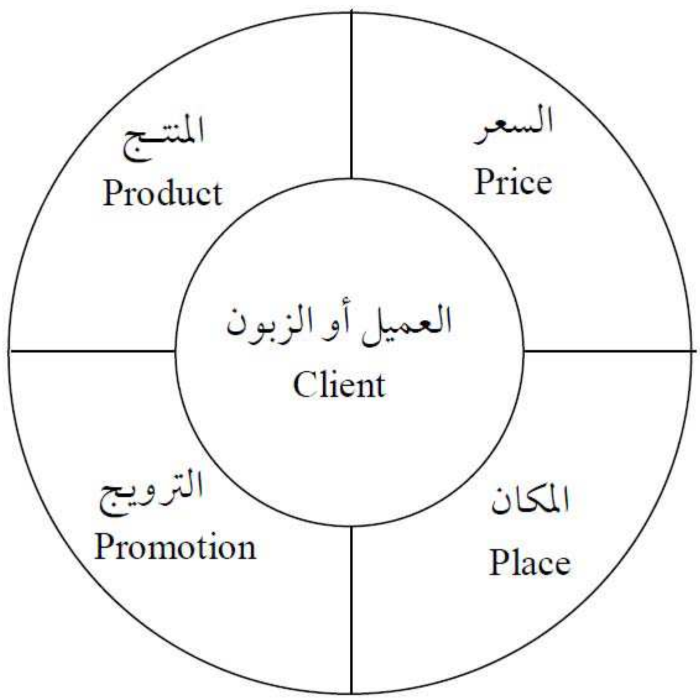


وفي الصفحات التالية سيتم شرح مبدئي العميل أو الزبون أولاً والعمل الفريقي كأمثلة على مبادئ كايزن، كذلك فإن باقي المبادئ سيتم شرحها في مواقع أخري من الكتاب، وخاصة عند الحديث عن محاور كايزن.

مبدأ العميل أو الزبون أولاً

من المعروف أن أول مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو إرضاء العملاء Client Satisfaction، وأن أول مبدأ في 6 سيجما هو إسعاد العملاء Client Happiness، وذلك يرجع لعدة أسباب سيتم رصدها لاحقاً. والبند التالي سيقوم بإلقاء الضوء على هذا المبدأ الرئيسي والهام في فلسفة كايزن، كإحدى الإستراتيجيات التي أثبتت نجاحها في تحقيق مستويات عالية في إدارة الجودة الشاملة.

وكما يتضح من الشكل التالي فإنه لكسب رضاء العملاء أو الزبائن فإنه لابد من أن: المُنتج Product (سلعة أو خدمة) ذو جودة عالية، والسعر Price مناسب، والمكان Place مناسب ونظيف ومرتب وجذاب، والترويج Promotion المهني والمناسب والجذاب، وقبل كل ذلك العلاقات Relationships الطيبة الايجابية المستمرة مع العملاء أو الزبائن...



المستهلكون أو العملاء **Customers – Clients**

إنّ مدلول مصطلح المستهلك يتسع ليطلق على مَنْ يحصل على متطلباته الأساسية أو الكمالية لسد حاجاته الشخصية والأسرية. ذلك لأن عملية الاستهلاك تنصب على التناول الإنساني المباشر للسلع والخدمات لإشباع رغبات الإنسان وحاجاته. ولذا، اعتبر الاقتصاديون الاستهلاك الهدف النهائي من النشاط الاقتصادي. وتُعرف القوانين مصطلح المستهلك بأنه كل شخص تقدم إليه أحد المنتجات لإشباع احتياجاته الشخصية أو العائلية أو يجري التعامل أو التعاقد معه بهذا الخصوص.

هذا ويطلق على المستهلكون مصطلحات مكافئة أو متشابهة، نذكر منها: العملاء أو الزبائن أو الجمهور أو المستفيدين أو المنتفعين أو طالبي الخدمة أو متلقي الخدمة...، وأحيانا حسب المكان الذي يتم فيه خدمة المستهلك نطلق عليه مصطلحات أخري، مثل: المسافر أو المريض أو الطالب أو السائح...

أهمية المستهلك / العميل

في الحقيقة يوجد العديد من الأسباب والدوافع التي أبرزت أهمية المستهلكون / العملاء وضرورة توطيد العلاقة بهم، ومن أهم هذه الأسباب:

1- زيادة حده المنافسة وتنوع أشكالها وأساليبها.

2- الضغوط الحكومية والتشريعات.

3- ظهور حركات حماية المستهلك.

4- الضغط الإعلامي والصحفي.

5- تبني فلسفة المفهوم الحديث للتسويق.

6- ارتفاع توقعات ومطالب المستهلكون/ العملاء.

7- النظرة إلى العلاقة بالمستهلكين كميزة تنافسية.

8- يجب الحرص على تأكيدها.

9- تشجيع كثير من مجالات النشاط وقصور نواحي المنافسة على الاعتبارات الشخصية.

10- إن العمل في النهاية هو وحده الذي يحكم على نجاح المنظمة وإمكانية استمرارها في السوق.

في ضوء ما سبق يمكن أن نحدد أهمية المستهلك / العميل في الآتي:

1- المستهلك / العميل هو الذي يحرك دورة حياة المنظمة.

2- المستهلك / العميل هو الذي يصدر الأمر بإنتاج السلعة له أو الأمر بتجهيز الخدمة له.

3- المستهلك / العميل هو الذي يمول ميزانية المنظمة.

4- المستهلك / العميل هو السبب الرئيسي في أرباح المنظمة.

5- المستهلك / العميل هو الذي يحكم على جودة السلعة.

6- المستهلك / العميل هو الذي يحكم على جودة الخدمة.

7- المستهلك / العميل هو الذي يسوق سلع أو خدمات المنظمة للمحيطين به، وهذا أقوى أنواع التسويق لهذه السلع أو الخدمات.

لماذا أصبح المستهلك فجأة ذو أهمية؟

Why customer suddenly become important

1- كل فرد أصبح مشغولاً بالعملاء اليوم، ولم يكن الحال كذلك في الماضي.

2- كان ينظر للعميل في الماضي كشخص قاصر مثير للإزعاج يجب إقناعه لشراء منتجات الشركة. وهذه كلها طرق طريفة للتفكير في العملاء، ولكنها قد لا تكون مفيدة في عملية اتخاذ القرارات.

ولكي تقوم بتحليل العملاء ينبغي عليك أن تميز بين العملاء الموجودين حالياً والعملاء المحتملين. وبعد أن يصبح هذا الفرق واضحاً، يمكن أن ننتقل إلى دراسة العملاء الحاليين بطريقتين: الأولى أن تدرسهم من وجهة نظرك أنت، والثانية أن تدرسهم من وجهة نظرهم (وجهة نظر العملاء أنفسهم).

الدوافع التي تحرك المستهلك / العميل:

هناك دوافع عديدة تحرك المستهلك / العميل للتعامل مع الشركات والمؤسسات والوزارات، نذكر منها:

1- حاجته إلى خدمة ما.
2- حاجته إلى سلعة ما.
3- حاجة إلى إشباع إحدى الحاجات الإنسانية لديه.
4- حاجته إلى تحقيق أحد أهدافه في العمل.
5- حاجته إلى تحقيق أحد أهدافه في الحياة.

حقوق المستهلك:

للمستهلك حقوق عديدة، حددها طاهر محسن منصور وصالح مهدي محسن (2010) في ثمانية حقوق هي كالتالي:

1- حق دراسة سلوك المستهلك	Consumer Behavior Study Right
2- حق حماية المستهلك	Consumer Protection Right
3- حق الأمان	The Right to Safety
4- حق الحصول على المعلومات	The Right to be Informed
5- حق الاختيار	The Right to Choose
6- حق سماع رأي المستهلك	The Right to be Heard
7- حق تعليم المستهلك	Education The Right of Consumer
8- حق الخدمة	The Right to Service

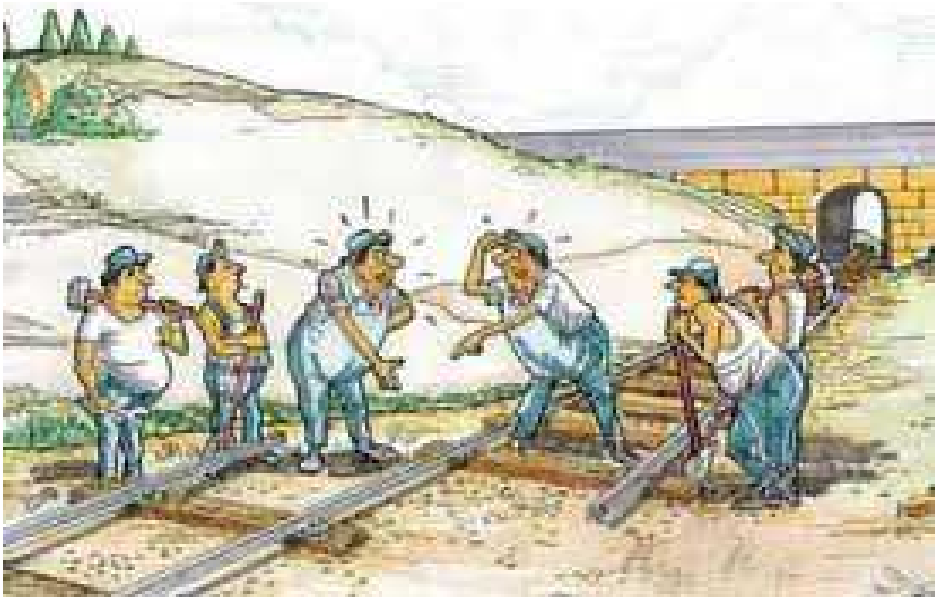
هذا ويمكن رصد بعض حقوق المستهلك بشكل تفصيلي كالتالي:

1- حق احترام البائع أو مقدم الخدمة لشخصية وكرامة وديانة وثقافة ولغة ولهجة وملبس... المستهلك

2- حق المستهلك في الحصول على المعرفة والتوعية اللازمة والمرتبطة بالسلعة أو بالخدمة...
3- حق المستهلك في الحصول على إعلانات غير مضللة.
4- حق الاختيار من بين السلع المتنوعة.
5- حق المستهلك الاختيار من بين الخدمات المتنوعة.
6- حق الاختيار من بين المنظمات التي تقدم هذه السلع المتنوعة.
7- حق الاختيار من بين المنظمات التي تقدم هذه الخدمات المتنوعة.
8- حق الحصول على السلعة السليمة والمطابقة للمواصفات وغير المعيبة.
9- حق الحصول على الخدمة المطلوبة المتميزة والمطابقة للمواصفات.
10- حق المستهلك في توفر قطع الغيار الأصلية والحصول على الصيانة الحقيقية.
11- حق المستهلك في خدمة ما بعد البيع الحقيقية.
12- حق الشكوى في حالة الحصول على السلعة المعيبة أو الخدمة السيئة.
13- حق إرجاع السلعة المعيبة.
14- حق الحصول على الرسوم التي تم دفعها مقابل السلعة المعيبة.
15- حق الحصول على الرسوم التي تم دفعها مقابل الخدمة السيئة.
16- حق الحصول على تعويض المناسب في حالة حدوث أضرار أو خسائر أو مخاطر أو تعطيل أو مشكلات... نظير السلعة المعيبة أو الخدمة السيئة..
17- حق المستهلك في رفع الدعاوي القضائية ضد الشركات أو المصانع أو المحلات أو المؤسسات أو الوزارات... في حالة حدوث ضرر منها للمستهلك وقيامها بالإخلال بحقوقه، وبإجراءات ميسرة وسريعة وبدون تكلفة.
18- حق المستهلك في المشاركة في عضوية وإدارة اللجان والمؤسسات والمجالس والأجهزة العاملة في مجال حماية حقوق المستهلكين والدفاع عنها.

مبدأ العمل الفريقي:

المدير الجيد يدرك أن السبيل إلى تحقيق الإنجازات؛ يقتضي استبدال الحواجز بالجسور لخلق روح من التشارك والتعاون. د. بول جي. مكي.



فريق العمل Team Work هو جماعة من العناصر البشرية يعملون معًا لإنجاز ما لا يمكن إنجازه في حالة عمل كل منهم بمفرده، بما يضفي على روح العمل شيئًا من الاهتمام والرضا، إلى جانب المتعة في الأداء نفسه.

ففريق العمل أسلوب في العمل والإدارة، قائم على أهمية التعاون المتبادل، والتنسيق بين مجموعة من المهنيين ذوي التخصصات المختلفة، بما يسهم في إنجاز الأعمال المطلوب منهم، بشكل أكثر كفاءة وفاعلية. وكما يتضح من الشكل أعلاه فإن المهام المشتركة والتي تحتاج إلى تنسيق وتعاون وتبادل للمعلومات بين العاملين المسئولين عن تنفيذ هذه المهام، لن يتم تنفيذها بالشكل الصحيح من غير هذا التنسيق والتعاون وتبادل للمعلومات والعمل كفريق عمل وليس كأفراد أو جزر منعزلة...

وفِرَق العمل تُعد أهم ركائز نجاح وتقدم المنظمات في ضوء المنافسة الشديدة بينها، وحرص كل منها على تحقيق مستوى أعلى من الجودة Quality. فتحقيق الأهداف الآن يحتاج إلى التعاون والتكامل بين مختلف العاملين ذوي التخصصات المهنية المتعددة، وإلى قدرتهم على العمل الجماعي معًا.

تعريف فريق العمل:

هناك تعريفات عديدة لمصطلح فريق العمل نذكر منها:

أولاً: التعريفات الأجنبية:

1- تعريف جيسكا Jessica وجيفري Jeffrey (2002): فريق العمل هو مجموعة من الأعضاء ذوي تخصصات مهنية متنوعة تم اختيارهم بشكل مدروس للقيام بمهمة Task أو مهام معينة في زمن محدد.
2- تعريف بريل Brill (1992): فريق العمل هو جماعة من الأفراد كل منهم لديه خبرة ومهارة معينة، ولديهم مهمة مشتركة لا بد من إنجازها، يجتمعون معًا لتبادل المعلومات التي تساعد على الاستجابة المناسبة المطلوبة من الفريق.
3- تعريف كل من كاتز وسميث (2000م) Katz & Smith: الفريق هو مجموعة صغيرة من الأشخاص لهم مهارات متكاملة، كنا أنهم ملتزمون بتحقيق هدف مشترك، ولهم أسلوب معين يلزمون أنفسهم بالقيام به.
4- تعريف كل من جيرالد جرينبرج J. Greenberg وروبرت بارون R. Baron (2002): فريق العمل هو جماعة تتكامل مهارات أعضائها الذي يلتزمون بهدف مشترك أو مجموعة من أهداف الأداء التي ألزموا أنفسهم بتحقيقها.

ثانيًا: التعريفات العربية:

1- تعريف يوسف المطيري (2003م): الفريق هو مجموعة من الأفراد تجمعهم أهداف عمل مشتركة، ولا بد أن يعملوا متعاونين مع بعضهم البعض من أجل تحقيق الأهداف بأكبر كفاءة ممكنة.

2- تعريف سامية فتحي عفيفي (2004م): فرق العمل هي مجموعات أو كوادر معدة إعدادًا مهاريًّا للقيام بالمهام التي تطلبها مقتضيات العمل.

3- تعريف أحمد سيد مصطفى (2005م): فريق العمل هو تجمع لفردين أو أكثر في تفاعل منتظم مستقر على مدى فترة زمنية لتحقيق هدف مشترك أو تجسيد اهتمام مشترك.

4- تعريف محمد محمد إبراهيم (2005م): فريق العمل هو جماعة من الأفراد، الذين يجب أن يتعاونوا معًا؛ لإنجاز أهداف مشتركة، عادة ما ترتبط بأهداف القسم أو الإدارة أو المنظمة.

أي أن فريق العمل هو جماعة من العناصر البشرية يعملون معًا لإنجاز ما لا يمكن إنجازه في حالة عمل كل منهم بمفرده، بما يضفي على روح العمل شيئًا من الاهتمام والرضا، إلى جانب المتعة في الأداء نفسه.

ففريق العمل أسلوب في العمل والإدارة قائم على أهمية التعاون المتبادل والتنسيق بين مجموعة من المهنيين ذوي التخصصات المختلفة، بما يسهم في إنجاز الأعمال المطلوبة منهم بشكل أكثر كفاءة وفاعلية.

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف فريق العمل بأنه:

1- مجموعة من الأعضاء ذوي تخصصات مهنية متنوعة.

2- يعملون معًا.

3- لتحقيق أهداف محددة.

4- لفترة محدودة.

5- العمل يتم بشكل جماعي، وبالاعتماد على التعاون المتبادل فيما بينهم.

6- مع تطبيق مفهوم القيادة، وليس السلطة، بواسطة قائد فريق العمل.

وفريق العمل -كشكل أو نوع من الجماعات الإنسانية- يتصف بالخصائص التالية:

1- جماعة صغيرة الحجم Small Group.

2- جماعة رسمية Formal Group (وفي بعض الأحيان تتكون فرق عمل غير رسمية).

3- جماعة عمل Task Group، وليس جماعة نمو للأعضاء Growth Group.

4- جماعة مؤقتة Non-Permanent Group وليست دائمة.

أهمية فريق العمل

فرق العمل تُعد أهم ركائز نجاح وتقدّم المنظمات في ضوء المنافسة الشديدة بينها، وحرص كل منها على تحقيق مستوى أعلى من الجودة Quality، فتحقيق الأهداف الآن يحتاج إلى التعاون والتكامل بين مختلف العاملين ذوي التخصصات المهنية المتعددة، وإلى قدرتهم على العمل الجماعي معًا.

تعتبر فرق العمل من الأدوات الفعالة لإنجاز المهام المشتركة. ولقد أثبتت خبرات العمل أنه يمكن لأية مجموعة من البشر أن تتحول إلى قوةٍ تتقاسم الأهداف والمهام، وتتعاون معًا لتحقيق النجاح المطلوب بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية.

إن إنسانًا واحدًا بمفرده لا يستطيع، مهما كانت عبقريته وقدراته العقلية والجسمية والإدارية، أن يقوم بإنجاز كل شيء بمفرده، أما فريق العمل فيمكنه أن يفعل ذلك. ولهذا السبب نجد أن المؤسسات والمنشآت تزخر بأعداد كبيرة من فرق العمل التي تحمل مسميات مختلفة، مثل: مجموعات العمل، واللجان، وفريق المشروع، وفريق البرنامج، وفريق البحث.. الخ.

إن المزايا التي تحصل عليها المنظمات من فرق العمل الفعالة تعتبر متعددة، ومن أهمها:

1- الإنتاجية.

2- الانسيابية.

3- المرونة.

4- الالتزام.

5- الجودة.

6- رضاء العميل.

أسباب تكوين فرق العمل:

تشكّل المنظمات فِرَق عمل لأسباب عديدة، نذكر منها:

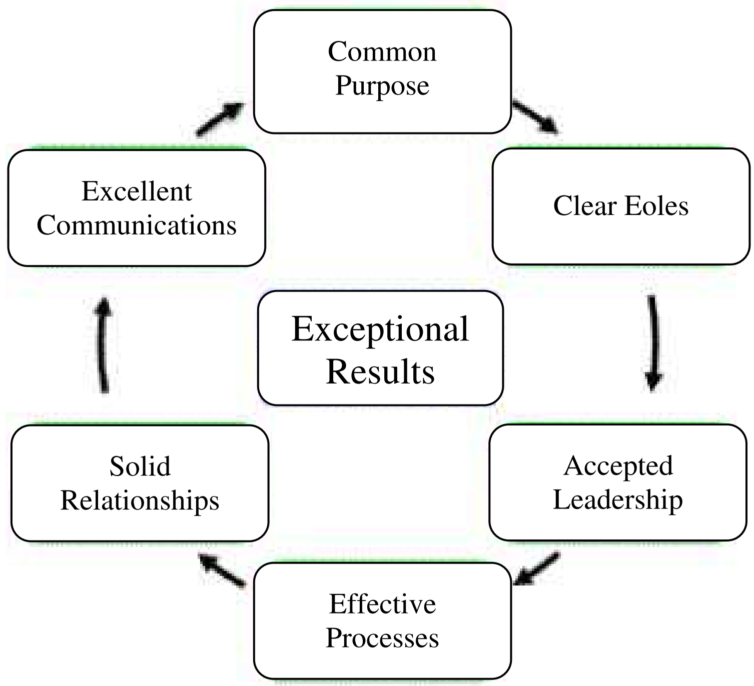
1- إنجاز الأهداف الكبيرة.
2- إنجاز الأهداف المشتركة.
3- إنجاز المهام التي تتطلب تخصصات مهنية متنوعة.
4- لحل مشكلة معينة.
5- لحل المشكلات بالاستفادة من مواهب عدد من الأفراد.
6- إتاحة الفرصة لزيادة الاتصال بين الأعضاء والمشرفين على تنفيذ مشروع ما.
7- لتنمية الشعور بالاتحاد والصداقة والحب أثناء التنفيذ.
8- لتحسين طرق العمل.
9- لمساعدة الأعضاء على تحمل المسئوليات بشكل جماعي.

خصائص فرق العمل الفعالة أو القوية:

كما يتضح من الشكل التالي فإنه يمكن تحديد خصائص فريق العمل الفعال أو القوي كالتالي:

1- أهداف مشتركة
2- أدوار واضحة
3- قيادة مقبولة
4- عمليات فعالة
5- علاقات قوية / متينة
6- اتصالات ممتازة

Characteristics of a Powerful Team



وظائف فريق العمل:

يمكن تصنيف وظائف فريق العمل إلى نوعين من الوظائف هما كالتالي:

1- وظائف تحقيق المهام Task Functions

2- وظائف المحافظة والصيانة Maintenance Function

ويمكن إعطاء بعض الأمثلة على هذه الوظائف كالتالي:

جدول رقم (2)

وظائف فريق العمل

وظائف تحقيق المهام		وظائف المحافظة والصيانة	
1- المبادأة	Initiating	1- التشجيع	Encouraging
2- البحث عن المعلومات	Seeking Information	2- حراسة البوابة	Gate Keeping
3- البحث عن الرأي	Seeking Opinion	3- وضع المستويات	Standard Setting
4- إعطاء المعلومات	Giving Information	4- التيسير	Facilitating
5- إبداء الرأي	Giving Opinion	5- التعبير عن الفريق	Expressing
6- التلخيص	Summarizing	6- الشعور بالفريق	Feeling
7- اختبار الإمكانية أو الجدوى	Testing Feasibility	7- اختبار مدى الاتفاق والالتزام	Testing For Consensus & Commitment
8- المتابعة	Following up	8- التوسط	Mediating
9- التقويم	Evaluation	9- تخفيف التوتر	Relieving Tension

أنماط فرق العمل:

عندما تشعر المنظمة بالحاجة إلى تشكيل فريق عمل؛ فإن أول مشكلة تواجهها هي تحديد النوع المناسب من فرق العمل التي تريد تشكيلها. وهناك أنواع مختلفة من الفرق يخدم كل منها هدفًا محددًا، ولكل منها خصائصه المميزة، نذكر منها ما يلي:

1- فرق المهام **Task Teams**:

وهي الفرق التي تضطلع بمشكلة معينة يراد حلها، أو موضوع محدد مطلوب إنجازه. ويمكن تحديد نوعين من هذه الفرق هما: فرق المهام الكبيرة (فرق عمل الإدارة العليا)، وفرق المهام المحددة (فرق المشروعات). وفرق المشروعات Projects Teams غالبًا ما يتم تشكيلها للعمل لفترة زمنية محددة، والتي تكون واقعة في الغالب تحت ضغط زمني يفرض

عليها تحقيق مخرجات قابلة للقياس، ومع ذلك فهي قلما تكـون معتـادة عـلى العمـل سـويًا بالقرب من بعضها أو في مهمة واحدة.

2- فرق العمل **Work Teams**:

وهي مجموعات العمل الطبيعية التي تقوم بالأعمال اليومية للمنظمة، وربما تأتي هـذه الفرق من خلال الوحدات القائمة بالمنظمة كالأقسام والإدارات والفروع والمواقع.

3- فرق الإدارة **Management Teams**:

وهي الفرق التي تُشكل من خلال الموظفين الذين يشرفون على الوحدات التشـغيلية أو التنظيمية. ويجب على فريق الإدارة أن يتولى المهام الشاقة التي تكمّل وتحفّز العمل وتجعله متكاملاً.

4- فرق العمل الإلكترونية **Electronic Teams**:

هذا وقد أدى التطور الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومـات والاتصـالات الإلكترونيـة إلى ظهور نوع جديد من فرق العمل، ألا وهو فرق العمل الإلكترونية؛ حيث يتصل أعضـاء هـذه الفرق إلكترونيًا بواسطة شبكة الإنترنت.

وقد كان الأصل أن يتم الاتصال بين أعضاء فريق العمل بشكل شخصي أي مباشر ووجهًا لوجه وفي مكان واحد. إلا أن فرق العمـل الإلكترونيـة يـتم الاتصـال فيهـا بشـكل مبـاشر غـير شخصي، وإن كان هناك إمكانية مشاهدة الصورة، وسـماع الصـوت مـن خـلال الحاسـب الآلي وشبكة الإنترنت. والأعضاء ليسـوا في مكـان واحـد، فقـد يكونـون في إدارات أخـرى أو مواقـع أخرى أو بلاد أخرى.

ويقسم سيد مصطفى (2005) فرق العمل - وفقًا لبعض الأسس- إلى أنواع عديدة هي:

1- **من حيث الهدف**: فهناك فرق تستهدف - عـلى سـبيل المثـال - تطـوير منـتج (سـلعة أو خدمة). أو حـل مشـكلة، أو إعـادة هندسـة العمليـات (دمـج عمليـات، تقليـل الطـول

الإجرائي، أو أداء عمليات على التوازي، وما إلى ذلك)، وكذا أي هدف تنظيمي آخر.

2- **من حيث هيكل الفريق:** فقد يكون فريق العمل مدارًا بواسطة أحد مديري الإدارات أو يكون ذاتي الإدارة Self-Directed of Self-Management؛ حيث يعمل الفريق دون أن يوجهه مدير بل يوجهه أحد أعضائه (أكثرهم قبولاً وخبرة وتأثيرًا). ويكون الفريق مسئولاً عن أداء مهمة جزئية أو كاملة بحيث يسلم ناتج عميله إلى عميل داخلي (فريق آخر بالمنظمة) أو خارجي.

3- **من حيث عضوية الفريق:** فقد يكون قائد الفريق وأعضاؤه من إدارة واحدة (Functional Team)، أو تكون العضوية ممثلة في قائد وأعضاء من إدارات متعددة، تتنوع وتتكامل تخصصاتها (Cross-Functional Team).

4- **من حيث مدة العمل:** فقد يكون الفريق دائمًا مثل العاملين في الإدارة المالية أو إدارة التسويق أو يكون فريقًا مؤقتًا، سواء كان من إدارة واحدة أو إدارات متعددة، بحيث ينتهي الفريق بانتهاء مهمته Ad hoc Committee or Task Force.

هذا، ويمكن إضافة أساس الحجم في تحديد بعض أنواع فرق العمل كالتالي:

5- **من حيث حجم فريق العمل:** فقد يكون الفريق صغير الحجم، وقد يكون متوسط أو كبير الحجم.

الحجم الأمثل لفريق العمل Optimal Team Size

تختلف فرق العمل من حيث حجمها، فبعض الفرق يكون حجمها صغيرًا، وبعضها يكون حجمها كبيرًا. ويتوقف حجم فريق العمل على عدة عوامل، منها: درجة صعوبة الأهداف المطلوب تحقيقها، طبيعة المهمة المطلوب إنجازها، الوقت المتاح لإنجاز هذه المهمة، درجة السرية للمهمة المطلوب إنجازها.

وبصفة عامة، وبناء على البحوث والدراسات التي أُجريت على موضوع حجم الجماعات يمكن توضيح الآتي:

1- كلما زاد حجم الجماعة؛ كلما قلَّت درجة تفاعل العضو مع الأعضاء الآخرين.

2- حجم الجماعة الذي يتراوح ما بين 4 إلى 6 أعضاء يتيح فرصة أكبر للتفاعل.

3- درجة تماسك الجماعة الصغيرة أكبر من درجة تماسك الجماعة الكبيرة.

4- مستوى الرضا بين أعضاء الجماعة الصغيرة أعلى من مستوى الرضا بين أعضاء الجماعة الكبيرة.

5- نسبة التغيب عن العمل ودوران العمل تزداد كلما كبر حجم الجماعة.

6- يصعب في الجماعات المكونة من عدد زوجي (2، 4، 6، 8،....) الحصول على أغلبية مما يحدث حالة من التوتر المتزايد.

وبالنسبة للحجم الأمثل لفريق العمل؛ فإن الممارسات الإدارية في العديد من المنظمات قدمت لنا هذه الخبرات:

- إذا كانت الأهداف والمهام كبيرة ومعقدة، وتتطلب مهارات عالية؛ فإن الحجم يكون بين 6 إلى 12 عضوًا.
- إذا كانت المهام بسيطة، يجب أن يكون الحجم أقل؛ حتى يكون لكل عضو عملٌ يؤديه.
- إذا كان حجم الفريق كبيرًا نسبيًا (15 - 25 عضوًا) يجب عدم مناقشة التفاصيل من قبل الجميع.. بل يجب تفويض بعض المهام إلى فرق منبثقة من الفريق الأساسي.
- عادة ما يتراوح حجم الفريق المثالي ما بين 10 و12 عضوًا.
- وأخيرًا وليس بآخر فإن المديرين ينبغي أن يدركوا بصفة عامة الجوانب السلبية المحتملة لكبر حجم فرق العمل مثل: انخفاض درجة التفاعل، ومستوى الرضا، ودرجة التماسك.. وعليهم ألا يحاولوا في نفس الوقت تكوين أي فريق على أساس عدد نموذجي محدد.

استقصاء

هل تحب العمل في فريق؟

إذا أردت أن تعرف هل أنت تحب العمل في فريق أم لا؟ فأجب عن هذه الأسئلة.

الاستقصاء:

1- هل ترى أن مناقشة المشكلات وتبادل الرأي فيه تعطيل للعمل؟

نعم O أحيانًا O لا O

2- هل تتخذ معظم القرارات في العمل دون استشارة أحد الزملاء، من منطلق أنك تعرف تمامًا ماذا تفعل؟

نعم O أحيانًا O لا O

3- هل لا تحب أن يتدخل أحد زملائك في عملك، حتى ولو كان على حق؟

نعم O أحيانًا O لا O

4- هل لا تتقبل مناقشة أحد زملائك حول أسلوب عملك؟

نعم O أحيانًا O لا O

5- هل تحب العمل الجماعي وتفضله عن العمل الفردي؟

نعم O أحيانًا O لا O

6- هل تحب قيمة التعاون مع الآخرين؟

نعم O أحيانًا O لا O

7- هل سلوكك مع زملائك يعتبر سلوكًا تعاونيًّا؟

نعم O أحيانًا O لا O

8- هل ترى أنه ليس عيبًا أن يساعدك زملاؤك في بعض الأحيان؟

نعم O أحيانًا O لا O

9- هل ترى أن اختلاف وجهات النظر مع الآخرين شيء طبيعي، ولا يؤثر على علاقاتك بهم؟

نعم O أحيانًا O لا O

10- هل تشارك بفاعلية عندما تُدْعَى لأحد اجتماعات العمل؟

نعم O أحيانًا O لا O

11- هل تشارك بفاعلية عندما تكون أحد الأعضاء في لجنة أو مجموعة عمل؟

نعم O أحيانًا O لا O

12- هل ترى أنه ليس عيبًا أن يتوفر في زملائك بعض الخبرات والقدرات التي ليس لديك؟

نعم O أحيانًا O لا O

13- هل تحترم زملاءك في العمل بغض النظر عن مهنهم أو تخصصاتهم؟

نعم O أحيانًا O لا O

14- عندما تكون عضوًا في اجتماع أو لجنة أو مجموعة عمل، هل تضع نصب عينيك أولاً تحقيق الأهداف بنجاح؟

نعم O أحيانًا O لا O

15- هل تؤمن بأن كلنا يكمل بعضه الآخر؟

نعم O أحيانًا O لا O

التعليمات:

1- أعط نفسك درجتين في حالة الإجابة بـ (لا)، ودرجة واحدة في حالة الإجابة بـ (أحيانًا، وصفر في حالة الإجابة بـ (نعم) عن الأسئلة من 1 إلى 4.

2- أعط نفسك درجتين في حالة الإجابة بـ (نعم)، ودرجة واحدة في حالة الإجابة بـ (أحيانًا)، (وصفر(في حالة الإجابة بـ (لا) عن الأسئلة من 5 إلى 15.

3- اجمع جميع درجاتك عن جميع الأسئلة.

تفسير النتائج:

أ - إذا حصلت على 21 درجة فأكثر؛ فأنت تحب العمل في فريق بدرجة كبيرة، شعارك هو (يد الله مع الجماعة)، تجد نفسك في العمل الجماعي. قيمة التعاون لديك ليس اتجاهًا فقط، وإنما سلوك أيضًا.

ب- إذا حصلت على 11 - 20 درجة؛ فأنت تحب العمل في فريق بدرجة متوسطة. تحب العمل الجماعي في بعض المواقف، بينما تفضل العمل الفردي في مواقف أخرى، ننصحك بأن تزيد من درجة التعاون بينك وبين زملائك.

ج- إذا حصلت على 10 درجات فأقل؛ فأنت لا تحب العمل في فريق تجد نفسك في العمل الفردي، ولا تفضل العمل الجماعي، التعاون مع الآخرين كلمات تقولها ولا تنفذها. ننصحك بأن لا تحول نفسك إلى جزيرة منعزلة، فالعمل في فريق أصبح ضرورة ليس لاستمرار المنظمة التي تعمل بها في السوق، وإنما لاستمرارك في منصبك / عملك.

كذلك العمل في فريق ينقذك من كثير من الأخطاء؛ لأن هناك أكثر من عقل يفكّر ويخطط وينفذ.

أخيرًا عليك أن تثق في نفسك بأنك قادر على العمل مع الآخرين بشكل جماعي. شاهد مباريات الألعاب الجماعية (مثل: كرة القدم وكرة السلة)، وسوف تجد أن الفريق الفائز غالبًا هو الذي تعاون لاعبوه معًا، والفريق الخاسر غالبًا هو الذي لعب لاعبوه كلّ بمفرده.

الفصل الثامن

محاور كايزن -1-

ويشتمل على النقاط التالية:

- مقدمــة
- أولاً: الإدارة من موقع الأحداث
- ثانياً: إلغاء الهدر
- ثالثاً: الإدارة بالمشاركة
- رابعاً: التوظيف مدى الحياة

الفصل الثامن

محاور كايزن - 1-

مقدمة:

حددت معظم الكتابات محاور كايزن كالتالي:

- أولاً : الإدارة من موقع الأحداث
- ثانياً : إلغاء الهدر
- ثالثاً : الإدارة بالمشاركة
- رابعاً : التوظيف مدى الحياة
- خامساً : التعلم والتدريب المستمر
- سادساً : الإدارة الأبوية / الحنونة
- سابعاً : الإدارة المرئية

والآتي شرح لهذه المحاور بشيء من التفصيل في الفصل الحالي والتالي:

أولاً: الإدارة من موقع الحدث

على المدير أن يتفقد موقع الأحداث، ويلم بكل شيء بنظرة كلية، ثم يوجه المشرف للإجراءات الواجب اتخاذها. على المشرف بعد ذلك أن يفصل هذه الإجراءات، بنظرته الجزئية، إلى خطوات يوزعها على الأفراد لتنفيذها. أثناء التعامل مع المرتجعات يجب أن يجتمع المدير مع المشرف مع العامل داخل جمبا، لتحديد سبب العيب، واقتراح التعديل الذي يمنع تكرار نفس الأخطاء.

تخلص من ممارسة الإدارة الورقية، حيث تنظر إلى الأرقام والتقارير، وعبثاً تحاول أن تجعلها تنطق بلغة الواقع. فلا شيء يضاهي الإدارة من موقع الأحداث (جمبا) افعل ذلك وقلبك وعقلك على كايزن، أي وأنت تبحث في كل يوم وساعة – عن طريقة أفضل من تلك التي تعمل بها الآن. وبالجمع بين (جمبا) و(كايزن) تكون قد جمعت بين إدارة الحاضر (المكان) وإدارة المستقبل (الزمان).

الإدارة من فوق هي عكس الإدارة من موقع الحدث :

تشعر ببرد شديد في دار السينما، وعندما تخبر المدير، يقول لك أن (درجة حرارة مكيف الهواء يضبطها الكمبيوتر. وبالتأكيد هي ملائمة لجسم الإنسان السليم. (وينصحك بالذهاب لطبيب روماتيزم. أيضاً هناك عملاء يتشكون من وجود حشرات بزجاجات المياه الغازية. فيتعجب مدير الشركة فيقول: لا يمكن! فالتعبئة تتم بشكل إلى، لابد أن الحشرات سقطت في الزجاجة بعد فتحها. يكتفي كثير من المديرين بالجلوس إلى مكاتبهم، ومتابعة الأمور عبر زجاج البرج العاجي الذي يطلقون عليه: مكتب المدير العام.

إنهم لا يعرفون شيء عن منتجاتهم إلا من خلال الأوراق والتقارير، ولا يفكرون في موظفيهم إلا عندما يوقعون كشوف مرتباتهم. هؤلاء المديرون لا ينزلون إلى مواقع الإنتاج الفعلية في مصانعهم وشركاتهم. لذا فهم غرباء عن ما يحدث فيها من مشكلات لا يمكن صياغتها على الورق. وعندما تنفصل علاقتهم الحقيقية بمواقع الأحداث على هذا النحو، تنفصل – أيضا - علاقتهم الحقيقية بشركاتهم وبموظفيهم وبعملائهم.

معنى كلمة جمبا **Gemba** :

يقول ماساكي إماي: أن كثير من المديرين يكتفي بالجلوس إلى مكاتبهم ومتابعة الأمور عبر زجاج البرج العاجي الذي يطلقون عليه: مكتب المدير العام، إنهم لا يعرفون شيئاً عن منتجاتهم وخدماتهم إلا من خلال الأوراق والتقارير، ولا يفكرون في موظفيهم إلا عندما يوقعون كشوف المرتبات !! هؤلاء المديرون لا ينزلون إلى مواقع الإنتاج الفعلية في مصانعهم وشركاتهم. لذا فهم غرباء عن ما يحدث فيها من مشكلات لا يمكن صياغتها

على الورق، وعندما تنفصل علاقتهم الحقيقية بموقع الأحداث على هـذا النحـو تنفصـل أيضـاً علاقتهم الحقيقية بشركتهم وبموظفيهم وبعملائهم وبأعمالهم (ماسكاي إيماي: 1997).

جمبا **Gemba:**

هي كلمة يابانية تعني مكان العمل workplace أو موقع العمـل الفعـلي real place، أو بمعنى أخر أين تحدث العمليات التي تعطي قيمة مضافة ؟، أيضاً أيـن موقـع المشـكلة في الواقع الميداني ؟. إن فلسـفة كـايزن تـؤمن بضرورة أن تكـون الإدارة في موقـع الحـدث أي في مواقع العمل أو العمليات الفعلية وفي موقع المشكلة في حال حدوثها.

وبالتالي يمكـن ترجمـة KAIZEN Gemba إلى التحسـين المسـتمر في مواقـع العمـل أو العمليات: (منهج التغيير باستخدام ثقافة مدرسة كايزن تقوم عـلى التحسـين المسـتمر بمعنـى التغيير للأفضل).

هذا التغيير ينـتج ويطبـق في الجمبـا (موقـع العمـل) سـوف يسـاهم في رفـع القـدرات الإبداعية والابتكارية للعاملين ويشجعهم على المشاركة في إحداث التغيير.

جمبا في الفندق:

لم تصلني كثير من رسائل الفاكس التي كنت أنتظرها، أثناء إقامتي في أحد الفنادق. فما كان مني إلا أن نزلت إلى موقع الأحدث.. إلى غرفة الاتصالات. بالفعل لم تكن هناك أية قواعد مقننة لاستقبال رسائل الفاكس.

فبعض العاملين كانوا يضعونها في الأدراج، وآخرون يتركونها مبعـثرة فـوق المكاتـب، وذلـك حتى يأتي أحدهم ويسأل عنها.

ببساطة ووضوح كان الحل بأسلوب" جمبا كايزن، هو:

1- وضع قواعد مقننة لاستقبال رسائل الفاكس، بحيث يعين فرد مسئول عنها.
2- إنشاء أدراج صغيرة لكل غرفة توضع بداخلها رسائل الفاكس الموجهة إليها.

عندما تنزل إلى موقع الأحداث، تستطيع أن تشخص المشكلة بدقة تامة، كما تستطيع أن تصف العلاج الفعال لها. أراهن أن أحدا ممن بالفندق لم تراوده تلك الفكرة، وأنهم اكتفوا بالتخطيط والتصميم أثناء الجلوس في مكاتبهم الفاخرة (ماسكاي إيماي: 1997).

ثانياً: إلغاء الهدر:

مفهوم العمل في كايزن:

العمل في كايزن هو أي نشاط أو عملية أو أداء يقوم به الإنسان، هذا العمل غالباً ما يشتمل على عمل مفيد وعمل آخر غير مفيد. ويمكن وضع أي عمل أو نشاط أو عملية = عمل مفيد + عمل غير مفيد

ويطلق على كلمة عمل غير مفيد في اليابان مصطلح مودا Muda. والعمل غير المفيد هو العمل الذي لا يعطي أي قيمة مضافة للعمل وللمنظمة وللعميل. وبالتالي فإن أي عمل أو نشاط أو عملية = عمل مفيد + مودا. وبالتالي فإن كايزن تهتم بإلغاء ومهاجمة أو تقليل أي هدر (مودا) في الجمبا (موقع العمل أو العملية أو المشكلة).

الهدر **Waste**

كل عمل ينفذ يمكن تحسينه، وكل عملية تتم حالياً لابد وأنها تحتوي هدراً أو هالكاً waste وتقليل أو التخلص من هذا الهدر ينتج قيمة مضافة للعملية وبالتالي يحقق استفادة للمنظمة، أيضاً سوف يستفيد العميل أو الزبون من نواتجها.

وتعد فكرة التخلص من الهدر في العمليات هي المحور الرئيسي للتغيير من خلال كايزن. وتبدأ عملية تقليل الهدر أو إلغاؤه في المواقع والعمليات التي:

1- تتميز بالتأثير الواضح Significant
2- مع التركيز على الأماكن الأهم استراتيجياً Strategically important areas
3- والتي تحقق نتائج سريعة Speedily Achieved
4- والتي تحافظ على استمراريتها Sustainable

أمثلة وأنواع الهدر (المودا):

الآتي بعض الأمثلة من الهدر examples of Muda في المنشآت:

1- Muda in Manufacturing
2- Muda in Office
3- Shipping defective parts
4- Waiting for inspection
5- Walking and transporting parts
6- Overproduction
7- Excess inventory which hides
8- Passing on work that contains errors
9- Signature approvals, bureaucracy
10- Walking or routing documents
11- Copies, files, a lot of papers
12- Excess documentation

كذلك للهدر أنواع عديدة، نذكر منها:

1- هدر الإنتاج الزائد عن الحد	Overproduction
2- هدر الانتظار	Waiting
3- هدر النقل	Transportation
4- هدر التشغيل	Processing
5- هدر التخزين	Inventory
6- هدر الحركة	Motion
7- هدر الإصلاح/ المرفوضات نتيجة وجود عيوب في المنتج	Defects

ويطلق على هذه الأنواع الـ 7 أنواع من الهدر 7 Wastes وبعض الكتابات تطلق عليها الـ 7 أنواع مميتة من الهدر 7Deadly Wastes. **والآتي شرح لهذه الأنواع من الهدر / المودا** (ماسكاي إيماي: 1997):

1- مودا الإفراط:

- بتخوفيهم من التعطل المفاجئ للآلات والأجهزة أو من تغيب الموظفين، لظروف طارئة، يلجأ كثير من المديرين، إلى الإفراط في التشغيل تحسباً لأوقات الشدة العجاف.
- يتحول الإفراط، في الإنتاج وفى التشغيل وفى تكديس المواد الخام، لدى هؤلاء المديرين غلى عقدة تستعصي على العلاج. فهم يشعرون بعدم الأمان.
- هذه المشكلة ذات الأبعاد النفسية يؤدى إلى هدر هائل في استهلاك المواد والآلات وساعات العمل، ولا توفر لهم سوف إحساس زائف بالأمان.

2- مودا التخزين:

كثيراً ما تمتلئ المخازن بكميات كبيرة من الأشياء والمعدات التي لا تنتمي إلى النشاط الرئيسي للشركة، فتشغل مساحات كان من الممكن الاستفادة منها بطريقة أفضل.

3- مودا الأخطاء:

تستدعى الأخطاء بذل مزيد من الجهد والوقت لتصحيحها.

4- مودا الحركة:

أثناء العمل، تعتبر كل حركة زائدة يقوم بها العامل للبحث عن أدواته أو لجلب أحد الأجهزة، نوعاً من المودا (الهدر). تجنب هذه الحركات الزائدة بوضع الأشياء في الأماكن المخصصة لها، دون إهمال.

5- مودا التدفق:

عدم إنسيابية تدفق العمليات وسير الإنتاج بين الأقسام المختلفة، يؤدى إلى هدر. في أحد المصانع التي تنتج معدات التليفون يتم إنتاج جسم الجهاز أولاً داخل أحد الأقسام، بينما تنتج السماعات وعدة اليد في قسم أخر. لذلك يتم تغليف جسم المعدة بعد إنتاجه، داخل قسم ثالث، بغطاء من البلاستيك لينقل دون خدوش إلى قسم إنتاج عدة اليد. إذا جمعنا بين قسم إنتاج جسم الجهاز وقسم إنتاج سماعة اليد، فإننا نتخلص من قسم التغليف بالبلاستيك.

6- مودا الانتظار:

إذا تحتم على عدد من العاملين الانتظار حتى تصل المواد الخام أو حتى ينتهي عامل أخر من عمله قبل البدء في عمل جديد، وذلك لعدم التنسيق بين المهام وتوقيتاتها، فإن هذا هو أحد أنواع المودا.

كايزن في توكا شين-إي:

كان توزيع المهام داخل شركة توكا شين-إي للإليكترونيات يتسم بعدم المساواة. فضلا عن التلكؤ في التنفيذ. كان الموظفون يبدءون عملهم ببطء شديد ثم ينتظرون حتى تظهر نقاط الاختناق والمشكلات آي يتخذوا خطوات الإنتاج اللازمة، وكأنهم يطفئون الحرائق ويعملون بأسلوب إدارة الأزمات. تسبب هذا الوضع في وصول ضغوط العمل إلى أوجها قبل مواعيد التسليم. فكان الموظفون كسالى مع بداية كل شهر، متوترون ومنهكون في نهايته.

قرر المدير تطبيق أسلوب جمبا كايزن، وقسم مهام العمل بين ثلاث فرق. اتفقت الفرق الثلاث على توزيع العمليات فيما بينها، وذلك طبق الجدول زمني محدد، حيث يتسلم آل فريق مهمته من الفريق الذي يسبقه في خط تدفق العمليات.

أعدت هذه الخطط والجداول الزمنية بواسطة ممثلين للفرق الثلاث، دون دراسة الآثار الجانبية لها، على أن يتم تطبيقها طبق القواعد تشغيل تنتهج أسلوب جمبا كايزن، بحيث تتم كل عمليات المراجعة والتطوير بشكل مستمر، أثناء العمل وداخل جمبا.

كانت النتيجة المبهرة هي ارتفاع الإنتاجية بنسبة 30 % وانخفاض نسبة المرتجعات والعيوب إلى أقل من النصف. كما انخفضت نفقات الإنتاج نتيجة انخفاض ساعات العمل الإضافي للموظفين، وازدادت مهارات وكفاءة العاملين في تنفيذ المهام التي يتسلمونها في أوقات قياسية(ماسكاي إيماي: 1997).

7- مودا النقل:

يمكننا أن نعتبر أغلب عمليات النقل عملاً بلا طائل. فالوقت الذي يستغرقه المستند

في الانتقال بين مكاتب الموظفين، أو الوقت الذي تستغرقه المواد الخام في الانتقال إلى أماكن التصنيع، هي كلها أوقات مهدرة وجهود ضائعة.

القضاء على الهدر (المودا) هو أحد أهم وأرخص وسائل تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية. كل ما عليك فعله هو النزول إلى جمبا موقع الأحداث، وملاحظة أماكن المودا وإزالة أسبابها.

8- مودا القيمة الزائفة:

يخطئ كثير من المديرين في تحديد ما يريده عملائهم بالضبط مقابل الثمن الذي يدفعونه للحصول على المنتج أو الخدمة التي تنتجها شركاتهم. وبذلك يقدمون لهم منتجات وخدمات لا يطلبونها. هنا تتولد القيمة الزائفة وهى الشيء الذي تقدمه لعميلك دون أن يحتاجه بالفعل.

تعتبر شركات الطيران من أكثر المؤسسات التي تنتج مثل القيم الزائفة، فكل ما يبحث عنه عميل الطيران إنما هو شركة توفر له طائرة تحمله من مكان لأخر، بأمان وفى أسرع وقت ممكن وبسعر معقول. لكن الغالبية العظمي من شركات الطيران مازالت تعتقد أن المسافر يبحث عن المتعة والكراسي الوثيرة والطعام الفاخر وخدمة الهاتف مع أي رقم تليفون في دولة...، لذا فهي تقدم لعملائها كل هذا دون أن يطلبوه وتتقاضى ثمنه.

عندما تقدم لعميلك ما لا يطلبه فهناك هدر من جانبك ومن جانب عميلك أيضاً.

مودا.. مورا.. موري:

تستخدم هذه الكلمات الثلاث في اليابان، لتشير إلى:

- مودا Muda وتشير كما سبق الإشارة أنفاً إلى الهدر أو الهالك.
- موراMura تعني غياب التنسيق وعدم الانتظام.
- موري Muri تعني الإجهاد.

فعندما يتوقف انسياب العمل، بسبب بطء أحد العاملين قليلي الخبرة ويتسبب في

تعطيل العمل، فهذه "مورا"، وهي أحد أنواع المودا (مودا التدفق أو الانتظار)، حيث يتحتم على العمال الآخرين الانتظار حتى ينتهي هذا العامل من مهمته.

أما "موري"، فهي تصف الإجهاد، سواء وقع على العاملين أو على الآلات. فإذا أفرط أحد العاملين في العمل حتى تمكن منه الإجهاد، أو إذا حدث عطل في تروس إحدى الآلات من أثر الضغط الشديد الواقع عليها، فهذا أيضاً أحد أنواع المودا (مودا الإفراط) (ماسكاي إيماي: 1997).

ثالثاً: الإدارة بالمشاركة

تبنى نظرية كايزن على الاعتقاد بأن توفير درجة عالية من المسئولية الجماعية والإخلاص القائم على المشاركة والتقدير المتبادل بين المنظمة (ممثلة في الإدارة العليا) والعاملين في المستويات الإدارية المختلفة سوف يؤدي إلى زيادة معدلات الأداء. وزيادة رفاهية العاملين ووجود درجة عالية من الرضا عن العمل.

فخلافاً لما هو موجود في الكثير من الدول حيث أن القرار يتخذ في المستويات العليا ويتم أيضا بمشورة مجموعة صغيرة من المستشارين والتنفيذيين، فإن جميع الأفراد في اليابان يشتركون في عمل الإدارة بمناقشة المشاريع واتخاذ القرارات اللازمة بشأنها، فقبل أن تشرع الشركة على تنفيذ مشاريعها يقدم العاملون بدراسة المشروع بصورة كاملة حتى بدون أن يعرفوا رأي الإدارة فيه، يبحثون في المشكلات التي قد تعيق تنفيذ المشروع وطرق معالجتها فلا يبدءون بالعمل إلا بعد أن يحيطوا بالمشروع إحاطة تامة وكاملة.

فعند التنفيذ سيجدون سهولة في إنجاز المشروع، ويجدون القدرة على حل أية معضلة قد تعترض سبيلهم لأنهم قد درسوا كل الاحتمالات ووضعوا الحلول اللازمة لها. وبناءً على ذلك فإنّ أي تعثر في العمل لا يحدث نتيجة لهذا العامل المهم الذي يعطي العاملين فكرة مفصلة عن عملهم، وعن مشكلات العمل وما شابه ذلك.

فالمشاركة في الأرباح تتطلب المشاركة في المعلومات أيضاً، فالمعلومات المتعلقة بالتكلفة والعائد تمكن العاملين من معرفة أهدافهم وتحسين أدائهم، يخشى كثير من

المديرين فقدان نفوذهم إذا شاركهم العاملون في المعلومات، رغم أن مشاركة الجميع تعني مسئولية الجميع.

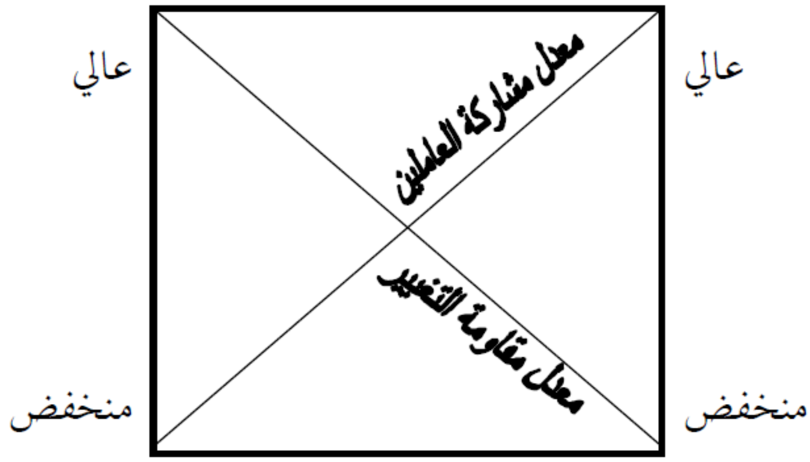
واللامركزية والمشاركة في اتخاذ القرارات هي الطريق الصحيح للنجاح والتميز. ولقد وجد أن الشركات الناجحة تعتبر العامل مديراً في موقعه، وتمكنه من اتخاذ ما يراه مناسباً من قرارات في مواجهة ما يتعرض له من مواقف، كما أن المشاركة تزيد الرضا الوظيفي والإنتاجية. وقد ثبت أن استقلالية الوظيفة هي من أكثر الأبعاد أهمية، لذا يجب التركيز عليها عند إعادة توصيف الوظائف بدلا من الاهتمام بالهيكل والتنسيق فقط، كما كان الحال في السابق.

أيضاً من أشكال الإدارة بالمشاركة تملك العاملين لجزء من أسهم المنظمة. وهذا يحقق المزايا التالية:

- يقلل من الصراع التقليدي بين العمالة ورأس المال.
- يحمي الشركة على المدى الطويل من محاولة المنافسين الاستيلاء عليها بشراء أسهمها المتداولة.
- يتحول شعور العاملين من أجراء إلى ملاك.

وتأكيداً لأهمية الإدارة بالمشاركة أشار إدوارد ديمنج Edwards Deming (1986) أن الإدارة مسئولة عن 94% من مشكلات الجودة، وذلك بسبب غياب مشاركة العاملين. كذلك حدد ديمنج أربعة عشر نقطة لتحسين الجودة، منهم إتاحة الفرصة الحقيقية والفعلية لمشاركة جميع العاملين في كافة العمليات التي تحدث داخل المنظمة والتزام الإدارة العليا بذلك.

ولقد أكدت كل البحوث والدراسات التي أجريت عن إدارة التغيير أنه كلما ذادت مشاركة العاملين في اقتراح وإحداث التغيير كلما قلت مقاومتهم لهذا التغيير. والعكس صحيح، بمعني أنه كلما قلت مشاركة العاملين في اقتراح وإحداث التغيير كلما زادت مقاومتهم لهذا التغيير. والشكل التالي يوضح ذلك:



رابعاً: التوظيف مدى الحياة

أغلب الموظفين والعاملين في اليابان يعيّنون في وظائفهم مدى العمر، كما وأنّ مرتباتهم الشهرية تعطى لهم على أساس سنين الخبرة والمهارات والقدرات والكفاءة الإنتاجية فمرتباتهم تزداد كل سنة بمعدل جيد، كما وأنهم يصلون سنّ التقاعد عندما يبلغون الخامسة والخمسين من العمر، وعندما تكون المؤسسة في حاجة إلى خدماتهم فإنهم يبقون في الخدمة فيمنحون حينذاك ثلثي راتبهم الشهري فالوصول إلى درجة المدير لا يحصل إلا لمن بلغ سن 45 سنة. وعندما يدخل الوظيفة يشعر بأنه باق فيها إلى آخر حياته العملية.

ولهذه الحالة الإدارية تأثير كبير على عمله وحياته في داخل المؤسسة، فهي تزيل عنه مخاوف البطالة، كما وأنّ جل تفكيره وعبقريته سيصبه في عمله الذي سيستمر معه فينجم عن ذلك تفاعل العامل مع عمله وإبداعه فيه وتخزين تجربته في الميدان الذي يعمل فيه. فلا يحدث مثلاً انتقال المدير إلى مكان آخر إلا في النادر لأنّ ما يحصل عليه في المؤسسة من مكافآت وحوافز مغرية يبرر عدم انتقاله إلى مكان آخر.

بكلمات أخرى تميل المنظمات التي تتبنى ثقافة كايزن إلى ممارسة نظام التوظيف مدى الحياة، أي أن التعاقد وتوظيف عامل بالمنظمة يكون لمدى الحياة. وهي بذلك تتفادى الاستغناء عن العاملين بما يحقق مزايا عديدة منها:

1- تقليل معدل دوران عمالة.

2- انخفاض نسب الغياب.

والشركة التي توفر للعاملين قدرا من الالتزام بتحقيق الأمان الوظيفي من جانبها، يقابلها العاملون بالمزيد من الالتزام والولاء. فعلي سبيل المثال تقوم السياسة الناجحة لشركة لنكلن للأدوات الكهربائية على الحفاظ على عمالتها في الأوقات العصيبة، وهي تضمن للعاملين الذين أمضوا ثلاث سنوات أو أكثر، الاستمرار في العمل بشرط أن تبقى إنتاجيتهم مرتفعة، حيث أن الإدارة هي المسولة عن توفير قدر كاف من العمل، ولأن الخوف من فقدان الوظيفة هو أسوأ أنواع التحفيز، لأن العامل الذي يعمل تحت تهديد فقد الوظيفة يؤخر العمل أطول فترة ممكنة حفاظا على وظيفته، كما أن التحرر من هذا الخوف يطلق قدراته الكامنة.

الفصل التاسع

محاور كايزن - 2-

ويشتمل على النقاط التالية:

- ✍ مقدمة
- ✍ أولاً: التعلم والتعليم والتدريب المستمر
- ✍ ثانيا: الإدارة الأبوية / الحنونة
- ✍ ثالثا: الإدارة المرئية

الفصل التاسع

محاور كايزن - 2-

مقدمــة

يهتم الفصل الحالي باستكمال عرض محاور كـايزن، حيـث سـيتم الحـديث عـن: أهميـة التعلم والتعليم والتدريب المستمر وارتباط ذلك بالإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، ومفهـوم الإدارة الأبويـة / الحنونـة، ومعنـي الإدارة المرئيـة وارتبـاط ذلـك بنمـوذج الحـواس الخمسـة وبالإدارة على المكشوف أو الإدارة المفتوحة...

أولاً : التعلم والتعليم والتدريب المستمر

يتلقى العاملون اليابـانيون سـواء كـانوا مـوظفين أو عـمالاً أو مـدراء التعلـيم والـتعلم المتواصل والتدريب اللازم للعمل الذي ينجزونه طيلة بقائهم في المؤسسـة. فـالتعليم والـتعلم والتدريب المتواصل سيرفعوا من مستوى أداء العامـل اليابـاني والـذي سـينجم عنـه زيـادة في الإنتاج وتقدم في نوعية المنتج. والملاحظ أن الدول الأوربية والعربية غالبا ما تستعين بالتعليم والتدريب في المنظمة عند ترقية الموظف أو العامل من درجة إلى درجة أعلى، أو عندما يريـد الانتقال من وظيفة لآخري أو من نشاط لأخر.

وتحتاج فرق العمل إلى مهارات خاصة لأداء عملها، ويتطلب تحقيق هذا الهدف التزاما بالتدريب وتنمية المهارات، ولن يحقق التدريب النتيجة المرجوة منـه إلا إذا أتيحـت الفرصـة للعاملين لاستخدام ما تعلموه من مهارات في بيئة عملهم، ومن الأخطـاء الشـائعة قيـام كثـير من المنظمات بتدريب العاملين بدون تغيير في بيئة العمل، فلا تتاح لهم الفرصـة لتطبيـق مـا تعلموه، ومن ثم يصبح التدريب غير ذي جدوى.

إن قيام العاملين بأعمال متنوعة له العديد من المزايا، فالتنوع يجعل العمل أكثر إثارة وأقل رتابة، وقيام العاملون بأكثر من عمل يبسط خطواته ويجعل تعلمه سهلا، كما أن العاملين المتنقلين من عمل إلى آخر يقدمون اقتراحات لتحسين العمل قد لا يراها العاملون المنغمسون فيه، ويعتبر التنوع عاملا مكملا للأمان الوظيفي، لأنه من السهل الاحتفاظ بالعاملين متعددي المهارات، إذ يمكن استخدامهم في أكثر من مكان عند الضرورة. ولتحقيق هذا التنوع لابد من توفير التدريب المتنوع والمستمر والفعال ويتصف بالجانب العملي بجوار الجانب النظري...

والمنظمات الذكية هي التي تشجع الترقية من الداخل تشجع العاملين بها على التدريب وتنمية مهاراتهم وتنفي الحاجة للاستعانة بأفراد من الخارج، إلا في النادر القليل. لذا فهي تزيد ترابط العاملين لتحسين أدائهم وتغرس فيهم الإحساس بالعدالة، كما تساعد المنظمة على الاحتفاظ بخبراتها وأصولها البشرية.

وتؤمن فلسفة كايزن إدارة المعرفة وبتطبيق فكر منظمات التعلم. والآتي تعريفاً موجزاً بكل منهما:

الإدارة بالمعرفة:

هذا ونظراً لتعاظم دور المعرفة وأهميتها في ممارسة جميع وظائف وعمليات الإدارة، وفي تحسين هذه الممارسة، بل وتحقيق التميز في هذا الشأن بدأت المنظمات تهتم بشكل أكبر بتطبيق فكر ومبادئ إدارة المعرفة Knowledge Management.

فلقد شهدت السنوات الماضية اهتماماً متزايداً من جانب قطاع الأعمال وبعض الجهات الحكومية في بعض الدول العربية لتبني مفهوم إدارة المعرفة. وترى الإدارة بالمعرفة أن المعرفة مورد هام جداً لجميع المنظمات سواء سلعية أو خدمية. وأن المعرفة هي أحد عناصر الإنتاج. كذلك تؤكد إدارة المعرفة على أنه لم يعد رأس المال أو الموارد الطبيعية هي المورد الاقتصادي الرئيسي، بل المعرفة هي الأساس في ذلك.

وأن المنظمات لا يجب عليها فقط جمع وتحليل المعرفة، بل وإنتاج للمعرفة أيضاً، وتدريب العاملين عليها وإتاحتها لهم. أيضاً على المنظمات أن ألا تهتم فقط بالمعرفة الحالية، بل عليها أن تهتم بالمعرفة المستقبلية أيضاً.

ويعد بيتر دراكر Peter Drucker من أوائل المفكرين الذين رصدوا إرهاصات هذا التحول العظيم، وقد صاغ مصطلح (العمل المعرفي) أو (العامل المعرفي) -Knowledge-Worker في سنة 1960 تقريباً. ووفقاً لأحدث كتاب صدر له (وهو مجتمع ما بعد الرأسمالية) (1993) كذلك يرى دراكر: إن إدارة المعرفة ـ كما يشير مؤيد السالم ـ ليست بالشيء الجديد عند البشر، إلا أن الجديد فيها هو بداية التعامل معها بممارسة واعية والنظر إليها بجدية أكثر. إذ أخذت الإدارة تؤمن تماماً بأهمية التشاركية فيها.

لقد أصبحت إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي إستراتيجية أساسية للمنظمات في البيئة التنافسية. وأصبحت الآن أحد الأدوار الحيوية للمدير، وذلك لأن عدداً قليلاً من المنظمات قادر على الاستخدام المنظم للأفكار والحكم المتجمعة عند العاملين.

أيضا يرى دراكر أن أحد أهم التحديات التي تواجه كل منظمة في مجتمع المعرفة هو بناء ممارسات منهجية منظمة لإدارة التحويل الذاتي، وينبغي على المنظمة أن تكون مستعدة للتخلي عن المعرفة التي أصبحت قديمة، وأن تتعلم كيف تبدع أشياء جديدة من خلال:

(1) التحسين المتواصل لكل نشاط.

(2) تطوير تطبيقات جديدة نابعة من نجاحاتها.

(3) الابتكار المتواصل كعملية منظمة.

ويشير دراكر أيضاً (1991) إلى ضرورة أن تقوم المنظمة برفع مستوى إنتاجية العاملين في مجال المعرفة والخدمات من أجل مواجهة التحدي: "إن أكبر تحد يواجه المديرين في الدول المتقدمة في العالم هو زيادة إنتاجية العاملين في مجال المعرفة والخدمات، ولسوف يحدد هذا التحدي، الذي سيسطر على الأجندة الإدارية خلال العقود العديدة المقبلة، في النهاية الأداء التنافسي للشركات، والأهم من ذلك أنه سيحدد نسيج المجتمع وجودة الحياة في كل أمة صناعية".

تعريف إدارة المعرفة:

هناك تعريفات عديدة لمصطلح إدارة المعرفة، نذكر أشهرها كالتالي:

1- تعريف Scarborough وآخرون (عام 1990): إدارة المعرفة هي أي عملية أو ممارسة لإنتاج وتدعيم ونشر المعرفة واستخدامها لتحسين التعلم والأداء في المنظمات.

2- تعريف Tan (عام 2000): إدارة المعرفة هي عملية منتظمة وفاعلة لإدارة وتفعيل مخازن المعرفة في المنظمة وتوظيفها في تحقيق أهداف المنظمة.

3- تعريف Dubrin (عام 2001): إدارة المعرفة هي المشاركة المنظمة في المعلومات لتحقيق أهداف عديدة كالإبداع، وعدم ازدواجية الجهود، والمزية التنافسية.

4- تعريف Daft (عام 2001): إدارة المعرفة هي تلك الجهود التي يبذلها المديرون من أجل تنظيم وبناء رأس مال المنظمة من الموارد المعلوماتية.

5- تعريف سعد التكريتي (عام 2004): إدارة المعرفة هي العمل الذي تؤديه المنظمة من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال، وهي تتطلب تشبيكاً وربطاً لأفضل الأدمغة عند الأفراد عن طريق المشاركة الجماعية والتفكير الجمعي.

6- تعريف Jennifer Joy وزملاؤه (عام 2004): إدارة المعرفة هي العملية التي تستطيع المنظمات من خلالها أن تولد قيمة من أصولها الفكرية والمعتمدة على استخدام المعرفة، ويتضمن ذلك عادة قيام المنظمة بإشراك الموظفين والإدارات وحتى الشركات الأخرى في هذه الأصول لكي يتسنى تنمية والاشتراك في الممارسة الأفضل.

7- تعريف مؤيد السالم (عام 2005): إدارة المعرفة هي عملية تعني باكتشاف وتكوين وخزن واستعادة وتوزيع واستخدام المعلومات سواء كانت ضمنية أو علنية.

8- تعريف Michael Armstrong (عام 2006): إدارة المعرفة هي عملية إنتاج ونشر المعرفة لدى العاملين والمنظمة وتوظيفها في تحسين الأداء والسلع والخدمات التي تنتجها أو تقدمها المنظمة.

9- تعريف رسالة معهد الإدارة العامة بالسعودية (2007): إدارة المعرفة هي العمليات

التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعرفة، اختيارها، تنظيمها، استخدامها، ونشرها، وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعلم، والتخطيط الاستراتيجي.

منظمات التعلم:

يقدم كل من جنيفر جوي Jennifer Joy وزملاؤه تشبيه جميل يوضح مفهوم وخصائص منظمات التعلم Learning Organizations أو التي تتعلم The Knowing Organization كالتالي: المنظمة التي تتعلم أو المنظمة المعتمدة على التعلم تشبه الفرد غير الثمل، وتتخذ القرارات الصغيرة بيسر وسلاسة لحظة بلحظة، وتميل غلى عدم القيام بانعطافات حادة، وتستطيع أن تستشرف المستقبل وتتنبأ بالتوقيت الذي سيبدو فيه حدوث ازدحام في الممر وشيكاً، وتستطيع الانتقال إلى الجانب الآخر والبقاء يقظةً ومنتبهةً لتفادي أية معوقات. عند مستوى أوسع وأعمق، قررت المنظمة المعتمدة على التعلم أن إستراتيجية البقاء متحررة من تأثير الكحوليات هي التي توصلك إلى نهاية الممر.

والأفراد العاملون في المنظمة المعتمدة على التعلم يعرفون بوضوح أي طريق يريدون أن يسلكوه من بين مجموعة من الخيارات ويعرفون لماذا. إن المنظمة المعتمدة على التعلم لديها الوقت للانخراط في تحالفات على الطريق ومزاولة نشاطها وهي مستمرة في التحرك.

من ناحية أخرى، تشبه المنظمة غير المعتمدة على التعلم الشخص الثمل إلى حد كبير، إذ يبدو أنها تواجه كثيراً من الأزمات التي تستدعيه إجراء تغييرات حادة في الاتجاه. وفي أحيان كثيرة يعجب الناظرون من قدرتها على التعافي في أزماتها بصورة مذهلة، ولكن يبدو أن ذلك يوقعها في الأزمة التالية. في هذه الأوضاع المعقدة، يتضرر أناس كثيرون ويلحق الضرر بالملكية والطاقة الإنتاجية.

مفهوم المنظمة التي تتعلم:

مفهوم المنظمة التي تتعلم أو منظمة التعلم مفهوم جديد في الفكر الإداري الجديد،

ويشير إلى المؤسسة التي تهتم بالعلم والمعلومات والمعرفة والتدريب، والتي ترفع شعار الإدارة بالمعرفة وتطبقه. ومن التعريفات المتاحة عن المنظمة التي تتعلم نذكر:

1- هي المنظمة التي تعلم أعضاءها، وتستمر في تطوير نفسها.

2- هي المنظمة التي تشجع العاملين على التعلم والتطور وتتجاوب مع هذا التطور.

3- هي المنظمة التي توفر للعاملين ولنفسها أحدث المعارف لاستخدامها في تحسين أداء العاملين وتحقيق أهداف المنظمة.

4- هي المنظمة التي تستجيب بشكل ديناميكي للتغيرات التي تحدث سواء بداخل المنظمة أو بخارجها، وذلك من خلال اكتساب المهارات اللازمة لتلبية مطالب السوق والمواقف الجديدة.

5- هي المنظمة التي تهدف إلى زيادة رأس المال البشري بحد أقصى من خلال برامج المعرفة والتطوير والتدريب والتوجيه التي تقدم للعاملين بهذه المنظمة.

6- هي المنظمة التي ينشغل فيها كل شخص بالتعرف على المشكلات التي تعيشها المنظمة ويعمل على حلها من أجل توفير الفرصة للتجربة والتحسين وزيادة قدراتها.

7- هي المنظمة التي تسهل تعليم جميع أعضائها وتعدل من صورتها باستمرار من أجل تحقيق أعلى أداء تنافسي.

8- هي المنظمة الماهرة في تكوين المعرفة والحصول عليها ونقلها، والماهرة أيضاً في تكييف سلوكها لمتطلبات التكنولوجيا الجديدة.

9- هي المنظمة التي تشجع التعلم وتسعى إليه.

10- هي المنظمة التي تسعى لوضع الأسس اللازمة لتسهيل عملية التعلم، وتكييف نفسها لتتلائم مع هذه العمليات.

في ضوء ما سبق يمكن أن نقول إن المنظمة التي تتعلم هي التي تهتم بالمعرفة والمعلومات عند ممارسة وظائف وعمليات الإدارة. كذلك فإنها تؤمن بأهمية التعلم Learning والتعليم Education المستمرين لجميع العاملين.

أيضاً المنظمة التي تتعلم تعطي لإدارات المعلومات والحاسب الآلي والتدريب حقهم من الاهتمام والميزانية. والمنظمة التي تتعلم بالإضافة إلى أنها تطبق فكر الإدارة بالمعرفة، فهي تطبق كذلك فكر الإدارة المفتوحة أو على المكشوف Open Book Management.

والمنظمة التي تتعلم من معارفها وخبراتها، ومن معارف وخبرات العاملين بها، ومن معارف وخبرات المنظمات الأخرى، وهي لا تجد غضاضة من أن تتعلم من الآخرين.

إن البداية الحقيقية لاستخدام مصطلح المنظمة التي تتعلم تعود إلى كريس آرجوس C. Argyris وذلك منذ بداية التسعينيات من القرن العشرين. حيث نشر في عام 1990 كتابه عن (تسهيل التعلم التنظيمي) Facilitating Organizational Learning. ويعتبر بيتر سنج Peter Senge من أوائل المفكرين الذين شرحوا مصطلح المنظمة التي تتعلم، وذلك في كتابه عن (النظام الخامس: فن وممارسة المنظمة التي تتعلم) The Fifth Discipline: The Art & Practice of Learning Organization والمنشور عام 1990.

ويرى بيتر سنج (1990) أن من خصائص المنظمة التي تتعلم حرصها بشكل مستمر على زيادة قدرتها على خلق مستقبلها بناء على قاعدة معرفية حديثة منبثقة من معارف كل من: العاملين والمنظمة وجهات أخرى (مثل الجامعات والمنظمات الأخرى..).

ومن الكُتّاب الآخرين الذين اهتموا بهذا الموضوع أيضاً نذكر: بدلر Pedler وبيرجوين Burgoyne وبويدل Boydell ومايك ويلز Mike Wills... فعلى سبيل المثال يؤكد بدلر وبيرجوين وبويدل (1991) على أن المنظمة التي تتعلم هي التي تسهل عملية العلم لأعضائها، وتهتم باستمرار بالاستفادة من معارفهم والمعارف المكتسبة من خبراتها وخبرات المنظمات الأخرى.

كذلك يوضح مايك ويلز Mike Wills أهمية التدريب في تحقيق المنظمة التي تتعلم أهدافها. فالتدريب ـ كما يقول ـ مكون أساسي في عملية التعلم، وأنه من الضروري ألا نغفل تلك الحقيقة.

خصائص المنظمة التي تتعلم:

حدد بيتر سنج Peter Senge خمس خصائص للمنظمة التي تتعلم، هي كالتالي:

1- **العمل وفق نماذج عقلية** Mental Models: أي أن الفرد في المنظمة يجب أن يتخلى عن أساليبه التقليدية في التفكير.

2- **التفوق أو البراعة الشخصية** Personal Mastery: أي لابد أن يمتلك الفرد القدرة على التصرف الذاتي والانفتاح على الآخرين والتفاعل معهم في إطار العمل الفريقي.

3- **التفكير المنظومي** System Thinking: أي يجب أن يتعلم كل فرد كيف تعمل المنظمة في إطارها العام.

4- **رؤية مشتركة** Shared Vision: ففي المنظمة التي تتعلم يعمل الجميع وفق رؤية واضحة وخطة عمل متفق عليها مسبقاً.

5- **التعلم الفريقي** Team Learning: على الجميع العمل معاً من أجل إنجاز الخطة المقررة.

أما هت W. D. Hitt في مقالته عن (المنظمة التي تتعلم) والمنشورة عام 1995 في مجلة القيادة والتطوير التنظيمي حدد ثماني خصائص للمنظمة التي تتعلم، هي كالتالي:

1- قيم مشتركة Shard Values.

2- نمط قيادي محفز Catalyst.

3- فرق عمل تتعلم بطاقة أكبر من طاقات التعلم الفردية Synergistic Teams.

4- إستراتيجية Strategy غرضها الاكتشاف والتكيف.

5- هيكل تنظيمي شبكي وبدرجة عالية من المرونة والاستجابة Structure.

6- أفراد لديهم ميول نحو التعلم والاكتشاف ويحملون مهارات وقدرات جديدة Skills.

7- نظم Systems لقياس التميز والتجديد التنظيمي والأداء المالي.

8- أفراد Staff.

ويضيف بيدلر M. J. Pedler وزملاؤه (1991) خصائص أو ملامح أخرى للمنظمة التي تتعلم كالتالي:

1- **الأخذ بمدخل تعلمي إلى الإستراتيجية**: ادرس إستراتيجية الجزء الخاص بك من المنظمة مع العاملين، وأدخل تغييرات صغيرة وتعامل معها كتجارب.

2- **صنع السياسة على أساس تشاركي**: اتخاذ القرار عملية مفتوحة تأخذ في الاعتبار وجهات نظر جميع الأطراف المعنية.

3- **التوجه المعلوماتي**: تعظيم الاشتراك في المعلومات، واستخدام تكنولوجيا المعلومات لجعل استخدام المعلومات سهلاً وفورياً وممتعاً.

4- **المحاسبة والرقابة**: نظم المحاسبة والموازنة والتقارير مصممة للمساعدة على التعلم والتنظيم الذاتي.

5- **التبادل الداخلي**: إسعاد العملاء الداخليين وتعظيم محصلة التفاوض الإجمالية المحققة لمصلحة الطرفين - بالنسبة للمنظمة ككل.

6- **مكافأة المرونة**: دراسة أساسي الفوارق في الأجور والمكافآت ومناقشة ذلك بشكل علني ومفتوح وتحديد والموافقة على استخدام المكافآت غير المالية.

7- **الهياكل الممكنة**: توفر المرونة والمساحة اللازمتين لتحقيق النمو والتطور.

8- دور العاملين في الخطوط الأمامية: كماسين بيئيين ـ يقوم العاملون المتصلون بالعملاء بجمع المعلومات ويتم التصرف بناء عليها.

9- **التعلم بين المنظمات**: التشارك، السرقة بلا شعور بالخزي (والسماح للآخرين بسرقة الأفكار منك)، المفاضلة المعيارية (المشروعات التعاونية والمشتركة جزء من روح المنظمة التي تتعلم).

10- **مناخ التعلم**: التشكيك في صحة الأفكار والأعمال، التماس التغذية المرتدة من الآخرين، تقدير قيمة الأخطاء واعتبارها فرصاً للتعلم، استساغة الاختلاف واعتباره مولداً للأفكار الجديدة.

11- **فرص تنمية الذات للجميع**: يتم تشجيع الأفراد على تحمل مسئولية تنمية أنفسهم وإعطاؤهم موارد كافية ومرنة لتحقيق هذه التنمية.

ثانياً: الإدارة الأبوية / الحنونة

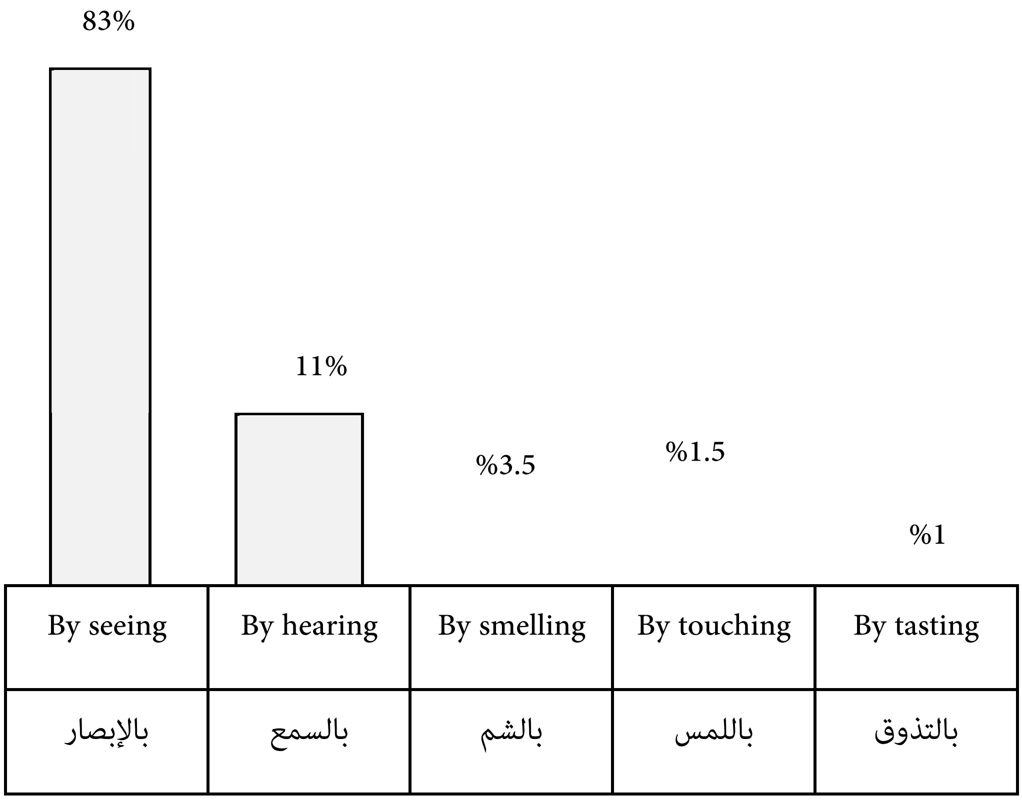
إحدى وظائف المدراء في اليابان تربية وإعداد مدراء المستقبل، فكل المدراء يجب أن يشرعوا في المستويات الدنيا ثم يتسلقوا السلالم الإدارية حتى يصلوا القمة ليصبحوا مدراء للمؤسسة لهذا فإن الشهادات الجامعية العالية أو شهادات الماجستير والدكتوراه لا معنى لها في اليابان دون الخبرة العملية والتطبيقية والمهارات الحقيقية، فالفرد يتعلّم في الجامعة ويواصل التعلم في العمل من التجربة والتطبيق.

ولا عجب أن يكون رئيس وزراء اليابان حاصلاً على الشهادة الثانوية العامة فقط ويترقي بسبب خبراته ومهاراته وتفانيه وإخلاصه وإنجازاته. ومن أبرز سمات (الإدارة الأبوية) التعامل الأبوي للمدير مع عماله وموظفيه، فهو يتعامل معهم كما يتعامل الأب مع أبنائه فيشملهم بعطفه، حتى أنه يساهم في حل مشكلاتهم العائلية كالزواج وما شابه ذلك، ومشاركتهم في اختيار الزوجة المناسبة وحل مشكلاتهم الأسرية.

ثالثاً: الإدارة المرئية

الإدارة المرئية Visual Management هي أسلوب إداري ياباني معروف يشير إلى أهمية جعل المشكلات محسوسة ومعايشة وملامسة الواقع، مع التأكيد على أهمية الإدارة من موقع الأحداث (جمبا) والتعرف ودراسة وتشخيص وعلاج المشكلة من موقع الأحداث.

والشكل التالي يوضح نسبة استيعاب وفهم كل حاسة من الحواس للمعلومات التي يتم الحصول عليها من طرف آخر (رفعت الشامي: 1427هـ).



وتطبيق الإدارة المرئية يساعد في ترتيب وتهيئة مكان العمل وفي إدارة الموارد البشرية وإدارة المخزون وتحسين أعمال الصيانة للمعدات وتحسين عملية النقل والتداول للمواد وتحديد الأهداف وتحديد المؤشرات القياسية والإحصائية ورقابة العمليات والأداء وجعل هذه المؤشرات معلنة ومرئية للعاملين في المنظمة. وتعتبر الإدارة المرئية من أسباب نجاح التجربة اليابانية.

الإدارة المرئية شعارها عدم إخفاء الحقائق عن الإدارة. وعلى القيادة الفاعلة ألا تكون غافلة ومنشغلة بالإدارة الورقية والمكاتبات الروتينية والتقارير وسماع القيل والقال.

فالقيادة غير الفاعلة هي القيادة المنفصلة عن أرض الواقع بقضاء معظم الوقت في المكاتب وانشغالهم بأمورهم الخاصة، وفي حالات أخرى يعمد المرؤوسين إلى إخفاء الحقائق خوفاً من القيادات كأحد أسباب ظاهرة العنف الإداري، وبهذا يصبح الخوف ثقافة سائدة

في بيئة العمل وبالتأكيد أن الخوف والتضليل وجهان لعملة واحدة هو عدم الجدية في العمل ونقص المعلومات وتغليب المصالح الشخصية على آليات التقييم والمحاسبة والاعتماد بصفة مطلقة على الإحصاءات والتقارير في تقييم العمل والقائمين على تنفيذه وإدارته.

شعار الإدارة المرئية:

- الصورة أفضل من الكلمة ألف مرة
- لا تدع شيئاً يغيب عن ناظريك
- ليس من سمع كمن شاهد

عوائق الإدارة المرئية

هناك أسباب عديدة قد تعوق ممارسة أو تطبيق الإدارة المرئية، نذكر منها:

1- لجوء بعض المديرين والعاملين إلى أساليب التضليل كأسلوب دفاعي لإعطاء انطباع خارجي أن الأمور تجرى على خير ما يرام وأن كله تمام وأن الصورة وردية.

2- إيمان بعض المديرين والعاملين بمبدأ خطير إدارياً واجتماعياً، ألا وهو أن الغاية تبرر الوسيلة.

3- رغبة بعض المديرين والعاملين في تضخيم الإيجابيات وتهوين السلبيات، لإظهار قدراتهم الخارقة وإلقاء الضوء على إنجازاتهم.

4- تطبيق بعض المديرين والعاملين مفهوم المنظمة في خدمة الإدارة، وليس الإدارة في خدمة المنظمة وخدمة العملاء وخدمة المجتمع.

5- انشغال بعض المديرين والعاملين بالإدارة الورقية والمكاتبات الروتينية وانفصالها عن أرض الواقع بقضاء معظم الوقت في المكاتب دون النزول إلى موقع العمل أو الإنتاج أو موقع المشكلة حتى يلامسوا الواقع عن قرب.

يمكن أسلوب (جمبا كايزن) كلا من المديرين والمشرفين من تحديد أماكن المشكلات والاختناقات في نفس مواقع حدوثها، وبالتالي يأتي العلاج ملائماً وواقعياً وفعالاً، وهذا على نقيض ما يحدث عندما يكتفي المديرين والمشرفين بتصميم الحلول على الورق.

باستخدام أسلوب (جمبا كايزون) يتمكن المديرون والمشرفون من تشخيص المشكلات بأعينهم، وبمجرد دخولهم موقع الأحداث.

بالنظر إلى المكان الذي تتراص أمامه صناديق المرتجعات يستطيع المدير أن يحدد نسبة العيوب، بشكل أفضل من إلقاء نظرة على التقارير الورقية. وعندما يتجه إلى الحائط الذي تستند إليه صناديق الكميات المنتجة، تتكون لديه فكرة واقعية صحيحة عن أحوال التشغيل بطريقة أفضل مما لو فعل ذلك باستعراض التقارير داخل مكتبه الخاص.

لذا أحرص على تحديد الأماكن المخصصة لكل البنود الضرورية بموقع الأحداث، بحيث تتمكن من إدراك الوضع بمجرد إلقاء نظرة متفحصة على جمبا.

نموذج الحواس الخمس :

للتعرف على أي مشكلة يمكن الاستفادة من الحواس الخمس التي لدى الإنسان في هذا الشأن. وهذه الحواس هي كالتالي:

م	الحاسة	عضو الإحساس
1	الشم	الأنف
2	النظر	العين
3	التذوق	اللسان
4	السمع	الأذن
5	اللمس	الجلد

وهنا يقوم الشخص بطرح الأسئلة التالية:

- هل المشكلة لها رائحة ؟ وما هي خصائص هذه الرائحة ؟
- هل المشكلة لها صور ؟ وما هي خصائص هذه الصور ؟
- هل المشكلة لها مذاق ؟ وما هي خصائص هذا المذاق ؟
- هل المشكلة لها صوت؟ وما هي خصائص هذا الصوت ؟
- هل المشكلة لها ملمس؟ وما هي خصائص هذا الملمس ؟

والإدارة المرئية قريبة الشبة من الإدارة المفتوحة أو على المكشوف Open Book Management. والآتي عرض موجز لهذا المفهوم:

الإدارة على المفتوح أو على المكشوف:

استخدم مصطلح الإدارة على المفتوح / المكشوف Open Book Management والمنظمة المكشوفة Open Book Organization، لأول مرة عام 1989 في مقال كتبه جون كيس John Case يصف فيه ثلاث شركات طبقت هذا النوع من الإدارة، بما فيها شركة .S .R. C في ولاية ميسورى في الولايات المتحدة الأمريكية والتي كان رئيسها التنفيذي. وفى عام 1992 نشر جاك ستاك وبربير لنغهام كتابهما عن لعبة الأعمال العظيمة The Great of Business، ثم قام جون كيس 1995 بنشر كتاب عن الإدارة على المكشوف، ثورة الأعمال المقبلة Open Book Management, The Coming Business Revolution.

وفى عام 1996 ظهر كتابان آخران عن الموضوع نفسه: الأول لشيستر وكاربنتر عن قوة الإدارة على المكشوف The Power of open Book Management، والتالى لـ ماك كورى تحت أسم خلق المنظمة المكشوفة Creating Open Book Organization .

والإدارة على المكشوف هي:

1- تدريب العاملين على فهم الأرقام والتعامل معها بحرفية ومسئولية (التدريب).
2- إبلاغ كل العاملين بالموقف المالي للمنظمة كل أسبوع (المصارحة).
3- كشف كل المعلومات لجميع العاملين (المكاشفة).
4- تحديد رقم حساس أو حاسم للمنظمة (مثل: معدل التدفق النقدي، معدل الإنتاج، نسبة الأرباح، معدل التوزيع، عدد العملاء....).
5- وضع هذا الرقم في شكل رسم بياني أو أعمدة بيانية أو نماذج مجسمة في مكان واضح وظاهر لجميع العاملين.
6- تدريب العاملين على التفكير والتصرف كرجال أعمال لا كموظفين.
7- أسلوب فريق العمل هو القاعدة في إنجاز المهام بشكل يرتكز على الأهداف المحددة والتنسيق والتعاون.

8- ضرورة أن يمتلك الموظفون حصة من أسهم المنظمة.

9- تطبيق نظرية مشاركة العاملين في صنع القرارات، بل أحيانا اتخاذها من دون الرجوع إلى الإدارة.

10- ضرورة أن يحصل الموظفون على نسبة عادلة من الأرباح التي أسهو في تحقيقها.

11- تشجيع المقترحات الجيدة، وإعطاء مكافآت عليها.

12- تطبيق نظام حوافز .

يمكن القول بأن الإدارة على المكشوف هي الإدارة القائمة على الشفافية والمكاشفة والمصارحة والمساءلة.

الشفافية **Transparency**:

الشفافية لغوياً تشير إلى الوضوح وعدم الغموض واكتمال الرؤية للصورة وكشف جميع الأمور. هذا ويقصد بالشفافية: الوضوح والصدق والمكاشفة، من جانب المنظمة والمسئولين عنها، أو في مواجهة الحكومة، أو الجهات الممولة. كذلك تتضمن الشفافية الإعلان عن مصادر التمويل، ورصد الأداء الحقيقي للمنظمة.

بمعنى أن الشفافية هي كشف الحقائق والنقاش العام الحر حول تلك الحقائق ومناقشة السياسات المختلفة بطرق متاحة للجميع والكشف الذاتي لأوجه القصور في الأداء أو الحكم الداخلي. ويؤكد علماء الإدارة أن تشجيع النزاهة والشفافية يحد من الفساد ويعزز مفاهيم التنمية العادلة. ونظراً لتزايد أهمية موضوع الشفافية في المجتمع والمنظمات تم تأسيس منظمة الشفافية العالمية International Transparency Organization في بداية القرن الحالي.

المساءلة **Questionability**:

يقصد بالمساءلة خضوع كل شخص أو كل جهة مسئولة للمراجعة وتحمل الأطراف لالتزاماتهم ومسئولياتهم عن الأفعال التي بدرت منهم... هنا فإن التأكيد على فكرة أنه لا يوجد شخص أو جهة في أي منظمة، بعيد عن المساءلة.

بمعنى أن المساءلة هي حق العملاء والجمهور والمنظمات المعنية والجهات المانحة والجهات الرقابية والمجتمع ككل في سؤال أي منظمة عن السياسات والقرارات والبرامج والحسابات الخاصة بالمنظمة.

وعلى المنظمة أن ترحب بذلك وأن تقدم كشف حساب عن قراراتها وأنشطتها ومواردها المالية للأطراف المعنية وفقاً لآليات ومبادئ متفق عليها.

المساءلة قيمة عظيمة في الديمقراطية، فهي نوع من التزام المنظمات بتقديم حساب عن أدائها ودورها ومواردها بهدف رفع كفاءة وفعالية هذه المنظمات.

والفرق بين المحاسبية والمساءلة، هو كما يلي:

1- المحاسبية للأوجه المالية فقط.

2- أما المساءلة فتشمل كل الأوجه (الأخلاقية والقانونية والإدارية والسياسية والبيئية) بما فيها الجوانب المالية أيضا.

3- المساءلة كعملية تبدأ قبل المحاسبية، وتستمر معها.

الفصل العاشر

وصايا وخطوات واستراتيجيات

تطبيق كايزن

ويشتمل على النقاط التالية:

- ✍ مقدمة
- ✍ أربعة أنواع من المشكلات
- ✍ ثـمان وصايا لتطبيق كايزن
- ✍ خطوات كايزن
- ✍ استراتيجيات كايزن:
  - الإستراتيجية الأولى: وضع قواعد التشغيل
  - الإستراتيجية الثانية: التطهير
  - الإستراتيجية الثالثة: القضاء على الهدر

الفصل العاشر

وصايا وخطوات واستراتيجيات
تطبيق كايزن

مقدمــة

يهتم الفصل الحالي بالحديث عن وصايا وخطوات واستراتيجيات كايزن، حيث تـم إلقـاء الضوء على الأنماط الأربعة للمشكلات، وعلى الثمان وصايا لتطبيق كايزن، وخطوات كـايزن. ثـم تم الحديث عن ثلاث استراتيجيات في فلسفة كـايزن، هـم: وضـع قواعـد التشـغيل والتطهـير والقضاء على الهدر..

أربعة أنواع من المشكلات **4 Types of Problems**

حددت مدرسة كايزن أربعة أنواع للمشكلات، هي كالتالي:

1- مشكلات معروفة حلولها تحتاج إلى القيام بفعل

Known problem , solution requires just action

2- مشكلات معروفة حلولها تحتاج خبرة إضافية

Known problem , solution requires additional expertise

3- مشكلات معروفة تحتاج مداخل ابتكاريه لحلها

Known problem , solution requires creative approaches

4- مشكلات غير معروفة تحتاج إلى تحديدها

Unknown problem , solution need to be identified

وفي جميع الأحوال لابد من اتخاذ الفعل المناسب تجاه هذه المشكلات. والمهارة هــي في تحديد النمط السليم للمشكلة وتحديد الفعل السليم لحل أو علاج المشكلة.

ثمان وصايا لتطبيق (كايزن):

1- فكر في (كيف) تنفذ الاقتراح الجديد، وليس في (لماذا) تنفذه.

2- لا تقبل مبررات انخفاض الإنتاجية. فهي ليست ثابتة ولا يجب أن تكون كذلك.

3- لا تبحث عن الكمال في الاقتراح الجديد، فقط نفذه ولو بنسبة نجاح 50% بعد ذلك طبق عليه (كايزن) بأسلوب تدريجي.

4- صحح الأخطاء فور وقوعها.

5- لا تخصص أية نفقات لتطبيق (كايزن) إذ تمكن كفاءة (كايزن) في تقليل النفقات، فلا تجعلها تنقلب إلى نقيضها، كما لأغلب الممارسات الإدارية.

6- تخلص من التفكير التقليدي، بشأن: أننا يجب أن نفعل ذلك، بهذه الطريقة فقط.

7- كن يقظاً، لملاحظة فرص التطوير الممكنة – خاصة إذا كانت هناك مؤشرات، مثل شكاوى العملاء، أو نقاط اختناق في تنفيذ العمليات.

8- أعمل دائماً على مستويين: مستوى الأفراد، ومستوى العمليات.

وهذا هو سر تفوق أسلوب (جمبا كايزن) على أسلوب (الهندرة) الذي يعمل على مستوى العمليات فقط (ماسكاي إيماي: 1997).

خطوات كايزن:

يتكون هذا الأسلوب الإداري الياباني من خمس خطوات هي كالتالي:

1- عندما تظهر المشكلة انزل إلى موقع الأحداث، أولا:

لا تحاول أن تدير الشركة من برجك العاجي. بل كن دائماً في موقع الحدث. وراقب ما يحدث لحظة بلحظة. بشركة (تويوتا) المدير عندما تحدث مشكلة فإن المدير يذهب إلى موقع المشكلة، ولا يترك المكان إلا وقد عرف كل كبيرة وصغيرة تحدث من حوله، وأنصت لكل الآراء عن أسباب المشكلة ونتائجها ومقترحات حلها.

2- أهتم بعناصر موقع الأحداث:

عناصر موقع الأحداث هي: الأفراد والآلات والمعدات الهامة فإذا وجدت إحداها معطلا، لا تغادر إلى قاعة الاجتماعات لتلقي محاضرة لرفع الروح المعنوية، بل أصلح الآلة أولاً.

3- اتخذ إجراءات وقائية فورية:

كانت الرقائق المعدنية المتحركة على السير العلوي كثيرا ما تسقط على السير السفلي فتؤدي إلى توقف الآلات بين الحين والأخر. وكان العامل يلتقطها في كل مرة، وما هي إلا دقائق حتى تسقط غيرها، فيلتقطها، وهكذا. وهذه مجرد إجراءات وقائية فورية ولكنها ليست جذرية.

4- ابحث عن السبب الجذري:

بعد اتخاذ الإجراءات الفورية التي تمنع توقف العمل، اجمع المعلومات اللازمة لكشف مصدر العطل أو المشكلة. في هذا المجال استخدم (لماذا) أربع مرات:

- لماذا؟ لأن الأرض زلقة.
- لماذا؟ لأن عليها زيت.
- لماذا؟ لأن الزيت يتسرب من الآلة.
- لماذا؟ صمام الزيت قديم ومتآكل.

5- ضع قاعدة لتجنب تكرار المشكلة:

التقنين هو واحد من أهم الأنشطة الأساسية لأسلوب كايزن. وهنا يتم وضع قاعدة دائمة ومستمرة ومقننة وسليمة ومدروسة لتجنب تكرار المشكلة مرة أخري في المستقبل القريب والبعيد (ماسكاي إيماي: 1997).

استراتيجيات كايزن:

يجب أن يكون الهدف الرئيسي للأنشطة، التي تتم داخل جمبا (موقع الأحداث)، يجب أن يكون إنتاج سلعة أو تقديم خدمة عالية الجودة للعملاء، بأقل تكلفة ممكنة، وذلك من خلال العمل طبقا لقواعد تشغيل بسيطة وفعالة.

لذا فان أولى استراتيجيات (جمبا كايزن) الثلاث، هي:

الإستراتيجية الأولى: وضع قواعد التشغيل

يطلق مصطلح قواعد التشغيل على مجموعه الإجراءات العملية التي يتم اتخاذها بهدف إنتاج أو تقديم منتج أو خدمة للعملاء. ويعني كلمة (قواعد) Rules هنا أن هذه المجموعة من الإجراءات هي الطريقة المثلى لإنجاز ذلك الهدف.

وعندما يتم كل هذا ضمن أسلوب كايزن فإن ذالك يعني التطور والتعديل المستمر لهذه القواعد لتصبح أكثر فعالية وبسيطة مما هي عليه، بحيث نستمر في هذا التطور حتى نتخلص من أي هدر في الوقت أو الجهد أو الموارد، ونحصل على أعلى جودة ممكنة.

ما هي قواعد التشغيل الفعالة؟

تتميز قواعد التشغيل الفعالة بالخصائص الآتية:

1- أنها أفضل وأسل طريقة لإنجاز المهمة.
2- تودي إلى زيادة خبرة العاملين واكتسابهم المهارات اللازمة، دون أن تساعد على الكسل.
3- توفير معايير واضحة لقياس الأداء. فبدون ذالك لن يمكنك أن تحدد ما إذا كان التقصير في الموظف أم في أسلوب الأداء نفسه.
4- توضيح خط السير الواقعي للعمليات: تبني القواعد- عادة على الخبرات السابقة في الأداء وممارسة نفس المهام؛ فإذا تعرفت على خط السير(أو تدفق) العمليات، فانك تتمكن من تحديد سبب التقصير ومكانه بمجرد دراسة المنتج أو الخدمة في شكله النهائي.

5- من السهل تطبيقها وتطويرها: يجب أن تكون إجراءات وقواعد التشغيل ملائمة لاستيعاب العمال ووعيهم، دون تعقيد. كما يجب أن تتميز بقابليتها للتطور وإدخال التعديلات عليها كلما تطلب الأمر ذلك.

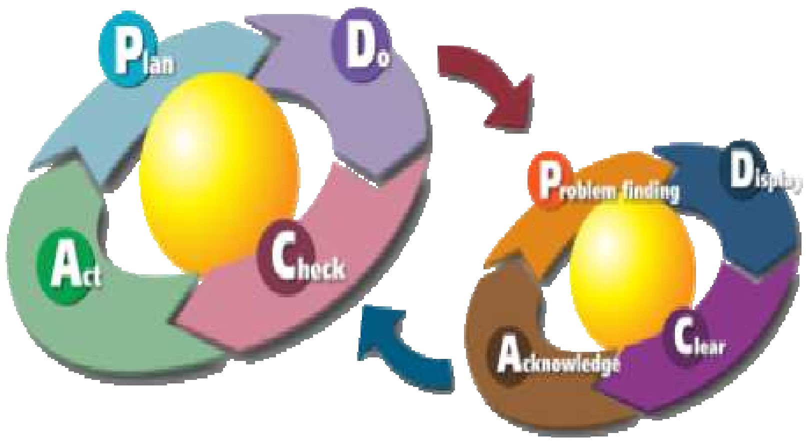
6- تزيد أهداف الإنتاج وضوحاً.

7- تحديد المهام التي يجب أن يتدرب عليها العاملون ويتعلمونها.

8- توفر أساساً للمراجعة والتقييم. بمعنى أنها توضح للمدير إذا ما كان العمل يتم بالطريقة السلمية، وما إذا كان كل فرد يؤدى عمله بالإخلاص والجودة المطلوبين.

9- توفر وسائل لمنع تكرار الخطأ والتغلب على نقاط الاختناق.

دائرة: خطط – طبق – راجع – أعمل (طور) **Cycle (Plan-Do-Check-Act)**



ويرمز لهذه الدائرة بالحروف الأولى من أجزاءها بهذا الرمز PDCA ويطلق على هذه الدائرة مصطلح حلقة ديمنج Demming Cycle الذي اقترحها إدوارد ديمنج وسميت بإسمه، ليقدم لنا خطوات لتحقيق الجودة الشاملة . وتتكون الدائرة من أربعة أجزاء هي كالتالي:

1- خططPlan :

وتعنى وضع قواعد التشغيل التي تذلل العوائق وتتغلب على المشكلات التي تعترى الأداء، وتستبعد الأخطاء.

أيضاً خطط بالتركيز على العميل ومتطلباته ورغباته وتوجهاته في المستقبل، ويشترك كل من المديرين والملاحظين والموظفين الذين يخططون معاً لتحسين النظام.

2- طبق أو نفذ Do :

طبق قواعد التشغيل الموضوعة، طبقاً للخطة.

ويتم التنفيذ أولاً على عينة تجريبية، وهنا تظهر الدلالة الإحصائية والتركيز على درجات التحسين، ويتم تسجيل الملاحظات والاستفادة منها في تحسين عمليات التشغيل باستمرار.

3- راجع أو أفحص : Check

التأكد من أن القواعد الموضوعة للتشغيل تعطي النتائج المطلوبة وتؤدى إليها ولابد أن يتم ذلك داخل أو في موقع الحدث أو مكان العمل.

4- أعمل/أو أفعل طور Act:

على المدير أن يحدد أماكن الاختناقات والأخطاء، ثم يدخل التعديل الكافي للتأكد من عدم تكرارها. وهذا لا يتم إلا داخل موقع الأحداث. فعلى المدير أن يراقب سير إجراءات التشغيل وأن يحرص على تدريب العاملين عليها، حتى يكتسبوا المهارة اللازمة للأداء.

أيضاً هذه الخطوة تشير إلى اتخاذ الإجراء المناسب وفقاً للهدف ومقارنة ذلك بالنتائج.

الإستراتيجية الثانية: التطهير

(التطهير بدلا من التغيير)

لشرح معنى التطهير أو التنظيفHousekeeping كان أحد الأقسام الهندسية يشكو صغر المساحة المخصصة له، وازدحامها بالأفراد والأدوات. اعتقد الجميع أن الحل

الوحيد هو نقل هذا القسم إلى مكان أكثر اتساعاً لكن الإدارة قررت القيام بحملة لتطهير (جمبا). وجدت الحملة 400 ملف تخص منتجات تراكم عليها الغبار، بالإضافة إلى 400 عينة من هذه المنتجات. كانت الشركة قد قررت إنتاج 50 منتج منها فقط من المنتجات التي في الملفات، ولم تعد تنتج أي كمية من350 منتج الباقية.

قامت الحملة بوضع علامات حمراء على آل المنتجات المرفوضة. تمهيدا لإزالتها ولم يعترض أحد. وبذلك تخلصت الإدارة من ستة دواليب كبيرة، فاتسع المكان. تعتبر بيئة العمل غير المُنظمة والتي تعم فيها الفوضى أكبر معوقات الإنتاجية.

نفس الشيء ينطبق على المصنع ذي التصميم السيئ والمكاتب المزدحمة وغير المرتبة، الأمر الذي يؤدى إلى فوضى في جدولة العمليات، أو شحن أحد خطوط سير العمل بزخم من المهام المتضاربة، فضلاً عن عدم انسيابية خطط وجداول الأداء.

إن وجود الأشياء التافهة وغير الضرورية في بيئة العمل، يولد أنشطة غير ضرورية أثناء القيام بالعمل، كتلك العلاقة العكسية بين كمية الأوراق على مكتبك وحجم العمل الذي تنجزه. فكلما امتلأت بيئة العمل بصغائر الأمور، زاد الهدر في الوقت والجهد والموارد وقلت الإنتاجية. لهذا يعتبر ترتيب وتنسيق المهام ونظم العمل وتطهيرها من المعوقات والملوثات والمتناقضات، أحد المتطلبات الرئيسية لأسلوب كايزن.

خطوات التطهير:

يطلق على خطوات التطهير عملية تنظيم بيئة العمل (S's 5) ويمكن تحديدها كالتالي:

1- التنظيم
2- الترتيب
3- النظافة
4- المعايرة
5- الالتزام

وهناك كتابات أخري حددت خطوات التطهير لبيئة العمل في خمس خطوات متشابهة،

هي كالتالي:

1- صنف

2- رتب

3- نظف

4- قنن

5- استمر

والآتي شرح موجز لهذه الخطوات:

1- صنف:

التصنيف Sorting وباليابانية Seiri يشير إلى أن الاعتناء بمكان العمل (سواء المكتب أو بيئة العمل أو موقع الإنتاج) يبدأ بتصنيف كل ما فيه، وتقسيم أدوات ومعدات العمل إلى ضرورية وغير ضرورية، ثم التخلص من الأخيرة.

عادة ما يبدأ نشاط التصنيف تبعاً لأسلوب كايزن بوضع العلامات الملونة على الأدوات والآلات في بيئة العمل. حيث ينزل أعضاء فريق التطهير إلى موقع الأحداث، ويضعون علامات حمراء اللون فوق الأدوات والآلات غير المستخدمة أو المعطلة أو القديمة أو التي لم تُستخدم منذ فترة طويلة أو التي لن تُستخدم في المستقبل لتستبعد من جمبا / موقع العمل ويتم إلقاؤها في سلة المهملات أو بيعها خردة. أما الأدوات والآلات في بيئة العمل والتي سنحتاجها في المستقبل فيتم نقلها إلى المخازن بعد عمل الصيانة اللازمة لها والتخزين السليم لها. أم الأدوات والآلات في بيئة العمل التي يتم استخدامها بالفعل وتعمل بالفعل فيتم وضع علامات خضراء عليها. هذا ولا بد من تكرار هذه العملية مرة تلو الأخرى حتى نتخلص من كل الزوائد التي تزدحم بها بيئة العمل.

2- رتب:

التنظيم Set in Order وباليابانية Seiton يقصد به أهمية ترتيب أو تنظيم الأشياء الضرورية والهامة في الأماكن الصحيحة والسليمة. بمعنى أنه بعد أن يتم التخلص من

الزوائد، يأتي دور ترتيب الأشياء الباقية والتي تعتبر ضرورية للعمل. والترتيب هنا يعنى:

- وضع الأشياء في أماكن محددة بحيث يقل الوقت والجهد المبذولان في العثور عليها أو البحث عنها إلى الحد الأدنى.
- تخصيص مكان محدد وعنوان معروف لكل شيء. فعلى سبيل المثال، يعطى كل رف في المكان رقماً خاصاً مثل (الرف رقم أ-1 ، وهكذا)، ثم يضاف نفس الرقم للمواد والملفات التي ستوضع على نفس هذا الرف.
- الاتفاق على الحد الأقصى والحد الأدنى من الكميات التي توضع في كل مكان، بحيث إذا زادت عن حدها الأقصى تنقل إلى مكان أخر(المخزن مثلاً) وإذا قلت عن حدها الأدنى يضاف إليها كميات أخرى.

3- نظف:

التنظيف أو التلميع Shining وباليابانية Seiso يشير إلى أهمية تنظيف وتلميع بيئة العمل. فعندما ينظف العامل أدواته ومعداته، فإن يتحسس بيديه الأماكن الخفية منها، الأماكن التي تسكنها الحشرات أو يتراكم عليها الغبار، أو يتسرب منها الغاز أو الزيت أو البنزين. الخ. داخل هذه الأماكن تكمن أسرار كثيرة قد تكون ضارة أو نافعة، ويتم اكتشافها مبكراً. فكثيراً ما يحدث أن يكتشف العمال – خلف أجهزتهم – أسلاك كهربائية عارية قريبة من مواد قابلة للاشتعال.

4- قنن:

التقنين أو التنميط Standardise وباليابانية Seiketsu يقصد به ضرورة وضع قواعد محددة لما ينبغي أن يكون عليه الحال في مكان العمل. ويتضمن التقنين وضع وتأسيس الثقافة المؤسسية التي يؤدى إلى استمرار تنفيذ عملية التطهير بجميع خطواتها بصفة متكررة وقابلة للتطوير.

5- استمر:

الاستمرار أو التثبيت Sustain وباليابانية Shitsuke يقصد به وضع نظم للتأكد من

استمرارية هذه العملية كلها. (كايزن) تعنى الاستمرار في التحسن، وعندما يتعلق الأمر بالتطهير، يعتبر كل من التصنيف والترتيب والتنظيف أنشطة دورية لا تتوقف، بل تستمر إلى ما لا نهاية.

الإستراتيجية الثالثة: القضاء على الهدر:

كما أن هناك أشياء ومعدات ضرورية وأخرى غير ضرورية، هناك بالمثل أنشطة ضرورية وأخرى غير ضرورية.

كل الأنشطة التي لا تضيف شيئاً إلى القيمة الحقيقية للمنتج أو الخدمة للعملاء، يمكننا اعتبارها زائدة وغير ضرورية (ماسكاي إيماي: 1977؛ ناصر المشعل: 2014).

الفصل الحادي عشر

أساليب وأدوات كايزن - 1-

ويشتمل على النقاط التالية:

- مقدمة
- 1- المقابلة الشخصية Interviewing
- 2- نموذج تحليل عظام السمكة Ishikawa
- 3- أسلوب تعصيف الآراء / العصف الذهني Brain Storming
- 4- أسلوب دلفاي Delphi Technique
- 5- القائمة المعدة مسبقاً Pre-Prepared List

الفصل الحادي عشر

أساليب وأدوات كايزن - 1-

مقدمة:

هناك أساليب وأدوات عديدة في ثقافة كايزن، نذكر منها:

1- المقابلة الشخصية Interviewing
2- نموذج تحليل عظام السمكة Ishikawa
3- أسلوب تعصيف الآراء / العصف الذهني Brain Storming
4- أسلوب دلفاي Delphi Technique
5- القائمة المعدة مسبقاً Pre-Prepared List
6- منهجية الأسئلة الخمسة 5 WHYs
7- منهجية 5W and 1H
8- تحليل باريتو Pareto Analysis
9- خرائط التدفق Flow Charts
10- حلقات الجودة في كايزن Quality Circles
11- المدرج التكراري
12- خرائط التبعثر

والآتي شرح موجز لمعظم هذه الأساليب والأدوات:

1- المقابلة الشخصية:

يعد أسلوب المقابلة الشخصية Personal Interview من إحدى التقنيات المستخدمة

في كايزن، حيث تأخذ هذه التقنية رأي العاملين والموظفين والاقتراحات التي تقدم من قبلهم كمساهمة في تحسين العملية الإنتاجية باعتبارهم هم الأقرب إلى العملية الإنتاجية ولديهم الإلمام الكامل بما يجري لإنتاج المنتج. وبناء على ذلك يمكن القول بأن تقنية المقابلة الشخصية تستخدم لتحديد المشكلات وجمع المعلومات عن هذه المشكلات.

هذا ويمكن تحديد نوعين من المشكلات هما:

1- المشكلات الداخلية.

2- المشكلات الخارجية.

حيث تتطلب المشكلات الداخلية مقابلة الجمهور الداخلي للمنظمة، وهم: الموظفين والعمال، أما المشكلات الخارجية تتطلب مقابلة الجمهور الخارجي للمنظمة، وعلى رأسهم: العملاء أو الزبائن. إن الأفكار الخاصة بالتحسين يمكن أن تأتي من مجموعة من المصادر، مثل: البحوث، والتطوير، والزبائن، والمنافسين، والموظفين، والعمال،... (ريزان صلاح وبرزين شيخ: 2009).

ورضا العميل أو الزبون هو الهدف النهائي من أنشطة التحسين، ويمكن للعملاء أو الزبائن أن يقدموا اقتراحات قيمة لتحسين المنتجات والعمليات (سونيا محمد: 2000).

وحتى يتسنى اتخاذ أي قرار وحل أية مشكلة، وتحسين أي مجال من مجالات العمل داخل المنظمة، يتطلب جمع معلومات وفيرة لتعطي رؤية واضحة وجلية عن طبيعة المشكلة والقرار المراد اتخاذه، أو التحسين المطلوب إدخاله .

ويتم تجميع المعلومات والحقائق عموماً من مصدرين اثنين هما: (عمرو وصفي: 2000).

1- المصدر الداخلي: ويتمثل في العاملين الذين يكون لديهم في العادة وفرة كبيرة من البيانات والمعلومات عن واقع العمل والمشكلات المصاحبة له، واقتراحات لا يستهان بها.

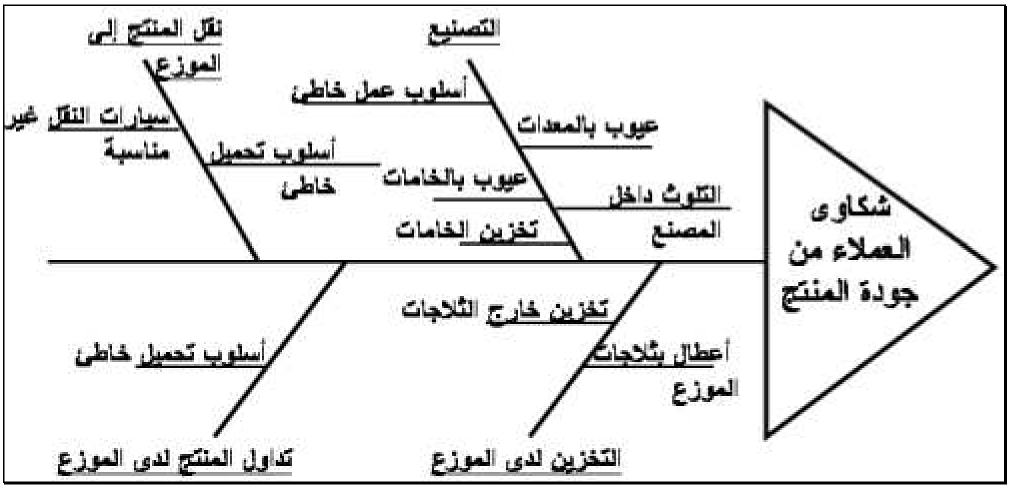
2- المصدر الخارجي: ويكون من خلال جمع المعلومات والحقائق من:

- العملاء / الزبائن.

- الموردين.
- وحدات اقتصادية أخرى ذات العلاقة.

فرأى كل من: العملاء أو الزبائن والموردين شيء هام لتقييم الوضع الراهن من أجل التحسين والتطوير.

2- نموذج تحليل عظام السمكة **Ishikawa**



قام بوضع هذا النموذج العالم الياباني كارو إيشيكاوا Ishikawa (1915م –1989م) وهو من الرواد اليابانيين في مجال الجودة. حيث يعد إيشيكاوا الأب الحقيقي لحلقات الجودة، كما اقترح أيضاً في عام 1943 نموذج عظمة السمكة، وأحياناً يسمي النموذج باسمه. كما يسمى أحياناً بمخطط السبب والنتيجة أو تحليل السبب والأثر Cause and Effect Diagram. وسبب تسميته بنموذج عظمة السمكة هو أن الشكل النهائي لهذا المخطط شبيه لعظام السمكة بعد أن تزيل عنها اللحم , حيث أن رأس السمكة يمثل المشكلة الأساسية وكل عظمة فرعية من العمود الفقري يمثل العناصر الرئيسية لهذه المشكلة.

والآتي شرح تفصيلي لنموذج عظمة السمكة Fishbone في تحليل المشكلات:

الخطوة الأولى: يتم تسجيل المشكلة وأسبابها بالشكل الذي يظهر في النهاية كالهيكل

العظمي للسمكة، حيث تُسجل المشكلة داخل دائرة على الجانب الأيمن من الورقة (رأس السمكة)، ثم نرسم خطاً مستقيماً يمتد إلى الجانب الأيسر (ذيل السمكة).

تبدأ الخطوة الثانية برسم خطوط بزاوية مقدارها 45 درجة، وفي نهاية كل خط يتم كتابة أسباب تلك المشكلة، مع مراعاة تسجيل المشكلات الأقل تعقيداً بالقرب من رأس السمكة، والمشكلات الأكثر تعقيداً في الجانب الأيسر بالقرب من ذيل السمكة.

يمكن أن تستغرق هذه العملية أكثر من جلسة واحدة، حيث يمكن أن تظهر بمرور الوقت العديد من الأفكار الجديدة. وبعد اكتمال المخطط، يبدأ الفرد أو المجموعة في تحليل تلك الأسباب لتحديد ما إذا كانت أسباباً فعلية أم مجرد أعراض للمشكلة.

وهناك كتابات أخري حددت خطوات تحليل المشكلة بشكل أكثر تفصيلاً بالاستفادة من نموذج عظمة السمكة كالتالي:

1- تحديد المشكلة المراد دراستها بشكل دقيق وواضح، وأن يكون هناك اتفاقا بين جميع أعضاء فريق العمل على المشكلة المختارة، وقد تكون عن طريق استخدام العصف الذهني.

2- على فريق العمل أن يقوم برسم مستطيل في الجانب الأيسر يدون بداخله المشكلة الأساسية (Effect) وكذلك رسم عدد من المستطيلات على الجانب الأيمن تمثل الأسباب الرئيسية للمشكلة تحت الدراسة. كما يفضل رسم أسهم لتلك الأسباب الرئيسية وأسهم فرعية تشير إلى الأسباب الفرعية لكل سبب رئيسي.

3- على فريق العمل تحديد الأسباب الرئيسية للمشكلة المعنية وكذلك الأسباب الفرعية، وبعد ذلك يقوم فريق الجودة باستخدام الطرق العلمية والوسائل الإحصائية المناسبة من أجل البدء في عملية البحث، وتتمثل الأسباب الرئيسية لأي مشكلة في المدخلات الأساسية لأي نظام نحو الموارد البشرية Manpower، المكائن والآلات Machines، والطرق والنظام Methods، المواد Materials والتي تعرف برمز (Ms4).

4- تصنيف الأفكار التي تولدت وفق تصفيات الأسباب الرئيسية والتوقف عند كل

سبب والتساؤل، ما الذي يسبب هذا السبب؟ ثم تسجيل الإجابة كتفرعات عن هذه الأسباب الرئيسية وتسمى الأسباب الفرعية.

باختصار: من المهم أن تسأل لماذا ؟، فهذا يعيد الأعراض إلى أسبابها الجذرية.

المجالات الأساسية المعتادة هي: الأساليب، الإجراءات، القوى العاملة (البشر)، الآلات، المواد، البيئة. وتستطيع أن تضيف حسب الاحتياج. إذا لم تأت الأفكار بسرعة، الجأ إلى الأسئلة التالية لحفز تفكيرك، مثلاً: (ما الذي يؤدي بالأشخاص إلى ... ؟

وقد لخص إيشيكاوا فوائد نموذج عظمة السمكة فيما يلي:

1- أن الاشتراك في العملية يتيح فرصاً جيدة للتعلم من خلال تفاعل المجموعة الذي يساعد على استفادة كل فرد من خبرات بقية المشاركين / الفريق.

2- يساعد النموذج الفريق في جمع معلومات تفصيلية عن المشكلة وأطرافها.

3- يساعد الفريق على التركيز على قضية معينة وبالتالي استبعاد الأطروحات المشتتة. بمعني أنه يساعد الفريق الذي يقوم بحل المشكلة على تناول المشكلة بتركيز وبالتالي استبعاد العناصر غير الجوهرية وتوفير الوقت في دراسة المشكلة.

4- يدفع إلى القيام بخطوات لاحقة تتمثل في جمع معلومات تفصيلية.

5- إمكانية استخدامه في تحليل أي مشكلة. أي أن هذا النموذج يمكن استخدامه في تحليل جميع أنواع المشكلات.

وقد أشار جنكنز Jenkins إلى فاعلية هذه التقنية في المنشآت الخدمية، وقد أدت إلى نتائج جيدة.

تمـــريـــن:

طبق هذا النموذج على مشكلة انخفاض مبيعات منتج جديد تقدمه المنظمة التي تعمل بها، أو أختر أي مشكلة أخرى تواجه المنظمة التي تعمل بها.

....

....

3- أسلوب تعصيف الآراء العصف الذهني **Brain Storming**

لقد اخترع أليكس أوزبورن Alex Osborne عام 1938 أسلوب العصف الذهني (Brainstorming) كأحد الأساليب الابتكارية في حل المشكلات. ويوضح كلمستد Clmsted عام 1978 هذا الأسلوب بأنه طريقة تعتمد على تبادل التنبيه بالأفكار بين أعضاء جماعة صغيرة. والمفروض أن تبدأ جلسة العصف الذهني بعدم وضوح وتنتهي بوضوح تام وبأفكار جديدة.

ويعد العصف الذهني (أو التفاكر أو استمطار الأفكار) وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار من مجموعة من الأفراد وفي وقت قصير، وذلك من خلال عرض المشكلة عليهم ومطالبتهم بأن يدلوا بأكبر عدد من الأفكار من أجل حلها، ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط رئيسية هي:

1- **تأجيل تقييم الأفكار**: إذ يتم إرجاء التقييم أو النقد لأية فكرة إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار.
2- **عدم وضع قيود على التفكير**: فالفرد يجب أن يفكر بحرية، وأن يندفع بخياله وأحلامه، ويترك لعقله الباطن حرية التعبير... فوضع القيود يقلل من الانطلاق في التفكير.
3- **كمية الأفكار هي المهمة** وليس نوع الأفكار: فكلما زاد عدد الأفكار كلما كان ذلك أفضل لتوفير أفكار أصيلة.
4- **البناء على أفكار الآخرين وتطويرها**: فمن الممكن للفرد استعمال أفكار الآخرين كأساس لاكتشاف أفكار جديدة مبنية عليها.

وطبقا لهذا الأسلوب يختار المدير المشكلة المطلوب دراستها في الاجتماع ويجب أن تكون مشكلة راهنة وذات أهمية لتبرير اشتراك الآخرين، ومن جانب آخر يجب أن يكون المدير متفتح الذهن وأن يقود الجماعة بقوة وحماس وقدرة وأن يُظهر اهتمامه بالاشتراك في تقديم الأفكار والتمتع بأفكار الآخرين.

ويتراوح عدد المشاركين في الاجتماع ما بين 6ـ16 شخصاً والعدد المثالي هو 12

شخصاً، ويجب أن يكون المشاركون من مستوى إداري متقارب، ويمكن التغاضي عن هـذا الشرط في المنظمات صغيرة الحجم، على أساس أن هناك تعارفاً بين الجميع.

وتجدر الإشارة إلى أنه يجب أن يشارك في اجتماعات العصف الذهني اثنـان أو ثلاثـة أفـرد ليس لديهم معلومات سابقة عن المشكلة المطروحة للبحث، وذلـك حتـى لا تعـوقهم التفاصـيل عن مساعدة الآخرين في رؤية المشكلة والحلول المقترحة لها من زوايـا جديـدة، كـما لا يجـوز السماح للمراقبين في الحضور. ويجـب أن يسـهم كـل الحـاضرين في الاجـتماع، ويجـب دعـوة المشاركين قبل الاجـتماع بيـومين عـلى الأقـل، وأن يعقـد الاجـتماع في الصـباح البـاكر قبـل أن ينشغل المشاركون في مشكلاتهم الخاصة.

ويطلب المدير من أحد المشتركين أن يكون مساعداً له في كتابة الأفكـار وتعليـق الأوراق المكتوبـة عـلى الحـائط أمـام الجميـع. وعنـد انتهـاء الاجـتماع يشـكر المـدير المشـاركين عـلى مساهمتهم، ويؤكد لهم أنهم سوف يحاطون علماً بالأفكار التي تم اختيارها، ويـدعو اثنـين أو ثلاثة منهم لحضور اجتماع تقييم الأفكار.

ويعقد اجتماع تقييم الأفكار بعد اجتماع العصف الذهني بيوم أو بيـومين حتـى يمكـن جمع الأفكار، وبعد تقييم واختيار الأفكار يجب توزيع كل الأفكار مطبوعة بعد وضع الأفكـار التي تم اختيارها.

4- أسلوب دلفاي **Delphi Technique**

يقوم هذا الأسلوب على أساس اختيار أحد الأفراد كمنسق، بشرط أن يكون على دراية كبيرة بكيفية تطبيق هذا الأسلوب، كذلك يتم اختيار مجموعة مـن الخـبراء في الموضـوع أو الفكـرة المطروحة للتقييم.

يقوم المنسق باستلام إجابات الخبراء منفردة ويفرغها في جداول أو أشـكال بيانيـة تبـين مدى الاتفـاق أو الاخـتلاف في آراء الخـبراء الـذين لا يعرفـون بعضـهم الـبعض، حيـث يكـون اتصالهم بالمنسق فقط.

وبعد ذلك يقوم المنسق بإعداد ملخص النتائج التي توصل إليها الخبراء الآخرون ويرسله إلى كل خبير، ويسـأله عـما إذا كـان مـازال متمسـكاً بوجهـة نظـره تجـاه الفكـرة أو المشـكلة الموضوعية أم لا؟ وهل هناك تعديلات أو تغييرات يود إدخالها على رأيه السابق أم لا.. ؟

ويكرر المنسق هذه العملية عدة مرات إلى أن يصـل إلى درجـة مـن الثبـات النسـبي في الإجابات. فيبدأ بدوره في اسـتخدام الإجابـات في الوصـول إلى حـل المشـكلة المعروضـة أو تقيـيم الفكرة المطروحة، ويمكن تخليص الأهداف التي تسعى طريقة دلفاي إلى تحقيقها فيما يلي:

1- تحديد أو تنمية عدد من البرامج البديلة والممكنة.
2- الكشف عن الافتراضات الأساسية أو المعلومات التي تؤدي إلى أحكام مختلفة.
3- الكشف عن المعلومات التي تؤدي إلى إجماع أو اتفاق الجماعة.
4- ربط النتائج التي تم التوصل إليها بشأن الموضوع بمدى واسع من فروع المعرفة.
5- تعليم أفراد الجماعة المستجيبة كيفية التعمق والتفاعل مع النواحي المختلفة للموضـوع المطروح.

هذا ويمكن تحديد خطوات أسلوب دلفي بشـكل آخـر كـما شرحهـا جـيمس هيجنـز في كتابه 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية كالتالي:

1- يقوم المسئولون عن التنبؤ بإعداد استقصاء اعتماداً على رؤيتهم للمشكلة.
2- يتم إرسال الاستقصاء بالبريد إلى مجموعة من الخبراء الذين يستجيبون للأسـئلة الـواردة به.
3- يتم جمع استجابات الأفراد وتلخيصها.
4- تعاد الملخصات إلى المستجيبين لمعرفة ردود أفعالهم.
5- تستمر العملية إلى أن يتم الوصول إلى اتفاق جماعي.

5- القائمة المعدة مسبقاً **Pre- Prepared List:**

عرض أليكس أسبورن Osborn Alex هذا الأسلوب كطريقة مبسطة لتوليد الأفكار، وهو أسلوب يقوم أساساً على ما يشبه القائمة المعدة مسبقاً، والتي تتضمن مجموعة من البنود، ويمثل كل بند منها نوعاً معيناً من التغيير أو التعديل للشيء محل التفكير، وتأخذ هذه البنود طابع الأسئلة المحفزة على التفكير في إجابات لها، أو النظر في إمكانية تطبيقها علمياً.

وبعبارة أخرى يتعين على الفرد الذي يستخدم هذا الأسلوب أن يسأل نفسه عدداً من الأسئلة حول المنتج مثلاً الذي يرغب في تعديله أو تحسينه، وهذه الأسئلة مثل:

- هل يمكن استخدام المنتج في أغراض أخرى وما هي ؟
- هل يمكن تعديل بعض مواصفاته ؟ وما هي ؟
- هل يمكن تطويع المنتج حتى يناسب مجال جديد؟
- هل يمكن إضافة عنصر جديد للمنتج الحالي؟
- هل يمكن تصغير حجم المنتج الحالي؟
- هل يمكن إنقاص شيء من المنتج الحالي؟
- هل يمكن إحلال عنصر بعنصر آخر في المنتج؟
- هل يمكن عكس أجزاء المنتج وقلبها رأساً على عقب ؟
- هل يمكن إعادة ترتيب أجزاء المنتج؟
- هل يمكن ضم أجزاء في المنتج إلى بعضها ودمجها لعمل تكوينات جديدة من المنتج ؟

ويطرح دونالد ويز Donald Weiss قائمة تشتمل على عدد من التساؤلات إذا أردنا على سبيل تطوير المنظمة التي نعمل بها:

- هل نستطيع أن ننجز أعمالنا بطريقة جديدة ؟
- هل نستطيع استبدال ما نقوم به بأشياء أخرى ؟
- هل نستطيع أن نفترض أو نطبق ما يفعله الآخرون ؟

- هل يمكننا إعطاء الأساليب القديمة لوناً جديداً ؟
- هل نحتاج فقط المزيد من نفس الأشياء ؟
- هل يمكننا إعادة تنظيم ما نقوم به بالفعل ؟
- هل نستطيع القيام بكل ما هو عكسي ؟
- هل يمكننا جمع وربط كل الأساليب أو الوظائف معاً ؟
- هل نحتاج فقط القليل من نفس الأشياء ؟

الفصل الثاني عشر

أساليب وأدوات كايزن -2-

ويشتمل على النقاط التالية:

- مقدمة
- 1- منهجية أسئلة لمـاذا الخمسة The 5 Why
- 2- منهجية 5W and 1H
- 3- تحليل باريتو Pareto Analysis
- 4- خرائط التدفق Flow Charts
- 5- حلقات الجودة في كايزن Quality Circles
- 6- المدرج التكراري
- 7- خرائط التبعثر

الفصل الثاني عشر

أساليب وأدوات كايزن -2-

مقدمة:

يهتم الفصل الحالي بعملية إلقاء الضوء على باقي أساليب وأدوات كايزن، حيث سيتم الحديث عن منهجية أسئلة لماذا الخمسة The 5 Why ومنهجية 5W and 1H وتحليل باريتو Pareto Analysis وخرائط التدفق Flow Charts وحلقات الجودة في كايزن Quality Circles المدرج التكراري وخرائط التبعثر...

منهجية أسئلة لمــاذا الخمسة **The 5 Why**

منهجية أسئلة لماذا الخمسة يمكن أن تساعدك في معرفة الأسباب الجذرية للمشكلة داخل منظمتك. ترجع بداية ظهور هذا الأسلوب أو النموذج إلى الثلاثينيات من القرن الماضي... عندما ابتكرها أحد عمالقة الصناعة اليابانية ساكيشي تويودا وهو والد كيشيرو تويودا مؤسس شركة تويوتا... حيث أخذت طريقها إلى الانتشار والشهرة في عام 1970 كإستراتيجية أساسية للإنتاج داخل شركة تويوتا (أمجد خليفة: 2014).

وفي هذه المنهجية يتم سؤال خمسة أسئلة كلها تبدأ ب لماذا Why ؟ مثل:

1- لماذا حدثت المشكلة ؟

2- لماذا حدثت الآن ؟

3- لماذا حدثت بهذا الشكل ؟

4- لماذا لم نتمكن من الوقاية منها ؟

5- لماذا لم يتمكن العمال أو الموظفين من حلها، فتم تصعيدها إلى أعلي لحلها ؟

هذا ويمكن تعريف أسلوب الأسئلة لماذا الخمسة بأنه عملية تساؤل للوصول إلى العلاقة بين العوامل المسببة للمشكلة والنتائج المترتبة عليها... مما يتيح لنا الفصل والتفرقة بين (أعراض المشكلة) و(أسباب المشكلة) لنصل إلى الأسباب الفعلية للمشكلة أو حالة عدم المطابقة داخل منشأتك، ومن ثم وضع الإجراءات التصحيحية المناسبة لها (أمجد خليفة: 2014).

وتتسم هذه الإستراتيجية بالعديد من السمات التي تميزها عن غيرها ومنها:

1- **البساطة** : فيسهل استخدامها وتطبيقها دون الحاجة إلى الاستعانة بأي من الأساليب الإحصائية.

2- **الفاعلية:** تساعد على الفصل والتفرقة بين (أعراض المشكلة(وبين (أسباب المشكلة).

3- **الشمولية** : تساعد في تحديد (العلاقات) بين جميع أسباب المشكلة.

4- المرونة: يمكن استخدامها بمفردها أو مع غيرها من أساليب واستراتيجيات تحسين الجودة ومعالجة المشكلات.

5- **محفزة للمشاركة:** فهي تحفز الجميع – من داخل وخارج المنشأة - للمشاركة وتكوين فريق عمل.

6- **انخفاض التكلفة:** تتركز هذه الإستراتيجية بصفة خاصة على فريق العمل ولا تتطلب توفير أي متطلبات أخرى (أمجد خليفة: 2014).

ومع كل هذه الفوائد التي يحققها تطبيق منهجية (أسئلة لماذا الخمسة).. يتبقى معرفة كيف يمكن تطبيقها ببساطة وفاعلية وسوف نتعرف على ذلك من خلال الخطوات التالية:

1- قم بتكوين فريق عمل من العاملين الذين هم على دراية جيدة بنطاق المشكلة أو حالة عدم المطابقة والظروف المحيطة بها.. وكلما زاد العدد كلما كان ذلك أفضل.

2- استعن بلوحة إرشادية أو حتى عدد من الورقات وقم بتسجيل المشكلة وكتابة كل ما تعرفه عنها واشترك مع الفريق في الاتفاق على وصف محدد للمشكلة.

3- ابدأ - مع فريق العمل - في السؤال ب (لماذا) لمعرفة أسباب حدوث المشكلة .. مع تسجيل إجابة كل سؤال أسفل (وصف المشكلة أو حالة عدم المطابقة).

4- في حالة عدم النجاح في إيجاد الأسباب الحقيقة للمشكلة وحلها.. يجب إعادة الأسئلة.. ولكن بعد تغيير طريقة طرحها.. أي تكرار الخطوة السابقة.

في حالة توصلك لأسباب المشكلة وحلولها، بعد اتفاق جميع أعضاء الفريق من الممكن أن تجد أكثر من (سبب رئيسي) للمشكلة، وعندها يجب أن تضع إجراء تصحيحي لكل سبب. مع ملاحظة أن أي خطأ في طرح الأسئلة أو الإجابات سوف يؤدي إلى تضليلك عن الوصول إلى الأسباب الحقيقية للمشكلة.

نستشهد بمثال عملي وهو (عدم رضاء أو غضب إحدى العملاء لدى شركتك) وهي مشكلة لا يُستهان بها تحتاج إلى المزيد من البحث: (أمجد خليفة: 2014)

السبب الرئيسي للمشكلة: (تجهيز عمليات أخرى وعدم مراجعة توقيتات تسليم الأعمال وجداول تحميل الماكينة)

في ختام الحديث عن هذا الأسلوب، يجب التنبيه على عدد من النقاط وهي :

1- لا يشترط استخدام أسئلة (لماذا) خمس مرات فقط للوصول لسبب المشكلة الرئيسي فربما تزيد أو تنقص وفقا لعمق المشكلة وصعوبتها.. فقد يكفي استخدامها ثلاث أو أربع مرات فقط لحل بعض المشاكل البسيطة ولكن عندما نواجه مشكلات أكثر تعقيدا .. فقد تصل عدد مرات (لماذا) إلى سبع أو ثمان مرات.

2- وعلى الرغم من التنبيه على النقطة السابقة، فإن التقليل من استخدام (لماذا(لن يوصلك إلى عمق المشكلة.. بينما المبالغة في استخدامها قد يصرفك عن السبب الحقيقي إلى أسباب أخرى غير مهمة.

3- يعيب آلية (لماذا) أن تحليل أسباب المشكلة يرتكز بصورة أساسية على الرؤية الشخصية لمن يقوم بالتحليل.. فعندما يشترك شخصان في القيام بذلك.. يأتي كل منهم بأسباب مختلفة... لذا يُفضل أن يقوم بعملية (تحليل المشكلة) والإجابة على أسئلة (لماذا) من لهم دراية بالمشكلة ويمتلكون الخبرة والمهارة في التعامل معها (أمجد خليفة: 2014).

وصف المشكلة : غضب واستياء العميل (yy)

↓

1- لماذا غضب العميل (yy)؟

لتأخر وصول الطلبية عن الموعد المحدد لها مسبقًا

↓

2- لماذا لم ترسل الطلبية في موعدها؟

لاستغراق تجهيز الطلبية وقت أكثر من المقرر لها

↓

3- لماذا استغرق التجهيز وقت أكثر من المقرر؟

لأنه لم يتم تقدير الوقت اللازم للعملية بصورة صحيحة

↓

4- لماذا لم يقدر الوقت اللازم بصورة صحيحة؟

لأنه تم حساب الوقت اللازم للعملية بصورة سريعة وغير دقيقة ولم يؤخذ في الاعتبار جميع جزئيات العملية

↓

5- لماذا تم حساب وقت العملية بسرعة؟

للانشغال بتجهيز عمليات أخرى وعدم مراجعة توقيتات تسليم الأعمال وجداول تحميل الماكينة

ونخلص من ذلك أن منهجية أسئلة لماذا الخمسة أو The 5 Why عملية سهلة التطبيق بل وتعد أداة فعالة للكشف عن أسباب معظم المشكلات التي يمكن مواجهتها.. سواء كانت المشكلة مهنية أو شخصية.

منهجية **5W and 1H Methodology**

يقصد بمنهجية 5W and 1H أنه عند تحليل أي مشكلة فإن المنظمـة عليهـا أن تسـأل الأسئلة التالية: who, what, why, when, where, how. وكما هو واضح أن رمز 5 W يشير إلى الحروف الأولى من الأسئلة التالية who, what, why, when, where.

ورمز 1H يشير إلى السؤال how. وتساعد هذه المنهجية في جمع البيانـات والمعلومـات المطلوبة لدراسة وفهم المشكلة مما يساعد في تشخيصها واقتراح الحلول لها.

تحليل باريتو **Pareto Analysis**

يعتـبر مـن الأسـاليب المبسـطة في تحليـل المشـكلات، وهـو كـذلك مـن أحـد الأدوات الإحصائية في صنع القرار والذي يتم استخدامه لاختيار عدد محدود من المهام التي لهـا تـأثير كبير على النتائج الكلية.

ففي أواخر عـام 1940، قـام جوزيـف م. جـوران Joseph M. Juran، الأسـتاذ في إدارة الجودة الشاملة، باقتراح استخدام مبدأ باريتو ضمن إدارة الجودة الشاملة، وأطلق عليه اسـم مبدأ باريتو تيمنا باقتصادي إيطالي اسمه فيل فريدو باريتو (184819-23) عام 1897م عندما لاحظ أن 80% من الثروة في مجتمعه (إيطاليا) يملكها 20 % من السكان. وفي وقت لاحق قام بعمليات مسح في عدد من البلدان الأخرى ووجد لدهشته أن التوزيع مماثل.

ويطلق على قاعدة 80/20 قانون القلة القوية والكـثرة الضـعيفة. وهـي تـنص عـلى أن 20% من الأسباب التي نأخذ بها تحقق 80% من النتائج التي نحصل عليها بينما لا تحقق الـ 80% الأخـرى مـن الأسـباب إلا 20% فقـط مـن النتـائج. والـرقمان 20% و80% هـما رقـمان افتراضيان والنسبة 80/20 لا تعني بالضرورة أن تحقيق 80% بالضـبط مـن الأهـداف يسـتدعي بالضبط فقط 20% من الوسائل بل إن المقصود هو أنه في الواقع تقترب النسبة الحقيقية من 80/20 أو قد تكون 70/30 أو 60/40.

بتوضيح أكثر يُستخدم مبدأ باريتو فكرة أنه من خلال القيام بـ 20٪ من العمل فإنه من الممكن أن نحصل على 80٪ من إجمالي الاستفادة العامة. أو من منظور تحسين الجودة، فإن أغلبية كبيرة من المشكلات (80٪) تنتج عن أسباب رئيسية قليلة (20٪).

بمعني أن الفكرة الرئيسية في هذا التحليل أن 80% من الإنجاز تتحقق فقط من خلال 20% من المجهود.

وأن 80٪ من شكاوى العملاء تنشأ من 20٪ من المنتجات أو الخدمات.

80% من حالات التأخير في الجدول الزمني تنشأ من 20 ٪ من الأسباب المحتملة لهذا التأخير،

وأن 20٪ من المنتجات أو الخدمات تستحوذ على 80 ٪ من الربح الخاص بك.

20٪ من مندوبين المبيعات ينتجون 80٪ من عائدات الشركة.

20 ٪ من عيوب النظم سبب 80 ٪ من مشكلاته.

نماذج من تحليل باريتو:

يعرض جون س. ماكسويل في كتابة نظرات في مسألة الزعامة، بعضا من النماذج التي تبين وتوضح هذه القاعدة في مجالات مختلفة منها:

- الوقت: 20 % من الوقت تعود بـ 80 % من النتائج.
- الاستشارة: 20 % من الناس يأخذون 80 % من وقتنا.
- المنتجات: 20% من المنتجات تحقق 80% من الربح
- القراءة: 20 % من خطاب: 20 % من الكلام تحدث 80 % من التأثير.
- الزعامة: 20 % من الناس يتخذون 80 % من القرارات.

ويجب على كل مدير أن ينظر بدقة وطبقا لهذه القاعدة إلى موظفيه، فقد يجد أن 20% من موظفيه وراء 80% من نجاح إدارته أو منظمته (عبد الرحيم محمد: 2009، 2014).

كيف تطبق هذا التحليل في منظمتك:

يعتبر هذا التحليل مهم جدا ومفيدة للجميع سواء كانوا موظفين عاديين أو قادة كما

أنها مفيدة على المستوى الشخصي لأي فرد وحتى يمكن تطبيقها، نفترض أن أحد المديرين تشجع بعد قراءة هذه المقالة وقرر تطبيقها، أقترح عليه أن يقوم بالآتي:

- أن يحدد أهم 20% من الموظفين لديه.
- أن يقوم بتوفير وقته المخصص للموظفين الآخرين إلى الـ 20%.
- أن يصرف 80% من الميزانية الخاصة بالإدارة أو المنظمة على تطوير هؤلاء.
- حدد نسبة 20% من العمل التي تحقق 80% من النتائج، ودرب مساعدا للقيام بالـ 80% من العمل الأقل أهمية حتى تتاح لك فرصة للتفرغ.
- اطلب من الـ 20% من (أهم موظفين لديك) القيام بتدريب (20%) من الموظفين الذين يلونهم من حيث الأهمية.
- بهذه الطريقة يمكن أن تخلق نوعا من الفعالية داخل منظمتك وان تزيد نسبة 20%، فبدلا من كونها 80/20 فيمكن أن تصل إلى 70/30 أو 60/40 وهكذا.

مميزات التحليل:

- يسهم في التقييم المستمر للأداء، من خلال تقييم الوسائل والأدوات المستخدمة في العمل، وتؤدى إلى التحسين المستمر.
- يعمل على حسن الاستفادة من الوقت وتحسين ظروف العمل.
- يساعد في تعديل الأهداف إذا كانت الأهداف الحالية لا تسير في الاتجاه الصحيح.
- يساعد في التخلي عن الأعمال التي يستطيع غيرك إنجازها بطريقة أفضل وبسرعة أكبر، ولا تقم إلا بالأنشطة التي تحبها بنسبة 80% وابتعد عن التنافس في الأنشطة التي لا تحبها إلا بنسبة 20%.

مجالات التطبيق:

هذه التحليل يمكن تطبيقه في جميع مجالات الحياة، وفى جميع الأنشطة والأعمال وعلى كافة المستويات الشخصية والعملية وغيرها ونذكر منها.

- **الأعمال التجارية**: فيمكن من خلال مجموعة قلية من المنتجات تحقيق نسبة عالية من الأرباح.

- **البحث العلمي**: من خلال مجهود بسيط يمكن الوصول إلى نتائج أكبر، ومن وقت قصير في البحث والقراءة يمكن الوصول إلى استنتاجات مهمة.
- **إدارة الموارد**: يمكن تحقيق الاستفادة القصوى من الموارد والإمكانات المتاحة (عبد الرحيم محمد: 2009، 2014).

ما الذي يجب مراعاته عند التطبيق؟

- ركز على الإنجازات المتحققة حسب درجة أهميتها وحلل كيف توصلت إليها وركز على النقاط الإيجابية وقم بتعظيمها.
- حدد أهدافك بدقة حتى تستطيع انجازها مهما تغيرت الظروف.
- غير أهدافك وأستبدلها بأهداف جديدة عندما تتغير الظروف المحيطة. وأترك الأهداف القديمة التي لم تحقق النجاح.
- ابحث عن النجاح والتميز في نطاق ضيق 20% فقط من المجال الذي تظن أنه يمكنك التأثير داخله. فالتركيز يوفر لك الفعالية، تماماً مثل حزمة الأشعة التي تتركز في بؤرة العدسة المحدبة.
- الأعمال التي يستطيع غيرك إنجازها اتركها لآخرين لأنهم يمكن أن ينجزوها بطريقة أفضل وبسرعة أكبر، وركز على الأنشطة التي تستطيع أدائها بكفاءة عالية. وبالتالي توفر وقوتك وطاقتك.
- تذكر أن 20% من المحاولات الفاشلة تسبب 80% من (عقدة الفشل) فركز جهدك على الأنشطة التي تمنحك الإحساس بالنجاح.
- لا تمنح أي موظف أكثر من 20% من الفرص التي يعتقد أنه جدير بها ليظهر 80% من فعاليته. وفي المقابل طبق نفس المعيار على نفسك.

إعطاء الأهداف المهمة 80% من وقتك وجهدك.

يتضح من العرض السابق أننا يجب أن نتعامل مع قاعدة 80/20 بطريقة غير حرفية. أي علينا ألا نتخذ من الرقمين 20 و80 أرقاماً ثابتة فنراها في كل الظواهر ونقحمها في كل

المجالات. فلا يجب أن نخضع الواقع للقاعـدة , بـل علينـا أن نخضـع القاعـدة للواقـع (عبـد الرحيم محمد: 2009، 2014).

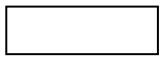
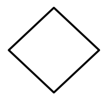
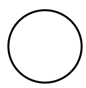
خرائط التدفق**Flowcharts**

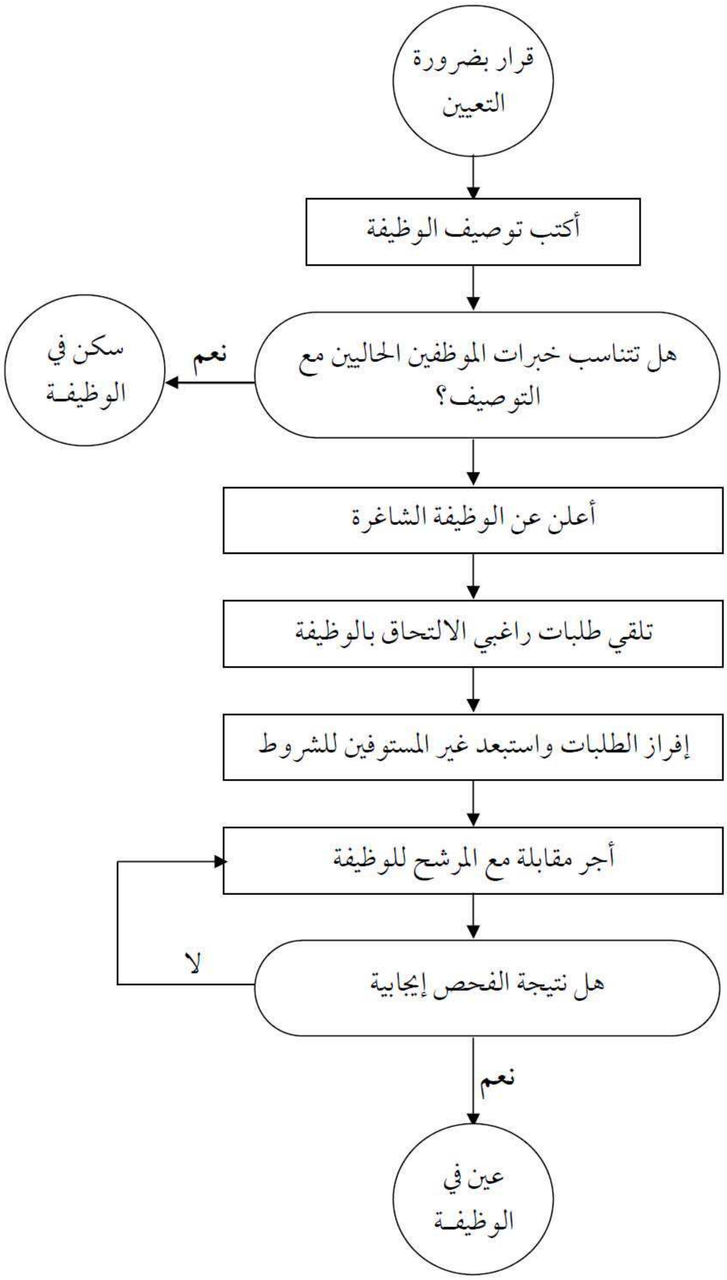
خريطة التدفق أو خريطة المسار هي عبارة عن مخطط يصف العملية والخطوات التي تمر بها العملية أو الإجراءات التي تمر بها الخدمة. ومن خلال الخريطة يمكـن معرفـة بـدايتها ونهايتها وأين نحن الآن وما الخطوات التي تمت ؟ وما هي الخطـوات المتبقيـة والتـي لم يـتم انجازها ؟ أيضاً تساعد خريطة التدفق تحديد نقاط اتخاذ القرارات...

وتستخدم خرائط التدفق في الآتي:

- توثيق الخطة.
- تحديد الحالات التي تتطلب اتخاذ قرار.
- متابعة التنفيذ.

تعتمد خرائط التدفق على عدد من الرموز البيانية، هي:

- المستطيل  وهو يعبر عن نشاط.
- السهم  وهو يعبر عن تدفق الأنشطة.
- المعين  وهو يعبر عن حالة تتطلب اتخاذ قرار
- دائـرة  وهي تعبر عن بدء أو انتهاء خريطة التدفق.


قرار بضرورة التعيين
أكتب توصيف الوظيفة
هل تتناسب خبرات الموظفين الحاليين مع التوصيف؟
نعم
سكن في الوظيفـة
أعلن عن الوظيفة الشاغرة
تلقي طلبات راغبي الالتحاق بالوظيفة
إفراز الطلبات واستبعد غير المستوفين للشروط
أجر مقابلة مع المرشح للوظيفة
هل نتيجة الفحص إيجابية
لا
نعم
عين في الوظيفـة

حلقات الجودة في كايزن **Quality Circles**:

يعد إيشيكاوا الأب الحقيقي لحلقات الجودة باعتباره أول من نادى بتكوين عدد من العاملين طوعياً يتراوح عددهم من 4- 8 عاملين وتكون مهمتهم التعرف على المشكلات التي يواجهونها وطرح أفضل الطرق لحلها.

تهدف حلقات الجودة في (كايزن) إلى تطوير الأداء وبيئة العمل. وعندما يقوم العاملون بأنفسهم وبتوجيه من الإدارة بتقنين قواعد للتشغيل ووضع أسس للتطوير المستمر، فإنهم يتبنوها بكامل إراداتهم على العكس مما لو كانت صادرة إليهم من أعلى حيث من الممكن أن تجابه ببعض المقاومة أو الرفض. وبالتالي يصبح من المؤكد أن يلتزم العاملون بتلك القواعد التشغيلية التي ساهموا في إيجادها، بالإضافة إلى تفهمهم التام لبنودها، مما يمكنهم من تطويرها فيما بعد إذا ارتأوا ضرورة لذلك.

ويعرف محمد إبراهيم (2005) فريق تحسين الجودة Quality Improvement Teams (QIT) بأنه جماعة من العاملين الذين يجتمعون بانتظام لإيجاد طرق لتحقيق الجودة. ويجب أن تغطي فرق تحسين الجودة كل المنظمة، وتجمع العاملين في جميع المستويات التنظيمية بها. وتعتبر فرق تحسين الجودة تطويرًا لمفهوم حلقات الجودة. وعادة ما تعالج كل من حلقات الجودة، وفرق تحسين الجودة، نفس القضايا مثل جودة السلع والخدمات، ظروف العمل، الأمن والسلامة والمهنية، إجراءات العمل، ظروف العمل، الإنتاجية وغيرها من القضايا.

ألا أن حلقات الجودة لا تتناول قضايا مثل: الأجور، والخلافات، والتعيين، والإقامة، والجزاءات. كما أن حلقات الجودة خلافًا لفرق تحسين الجودة لا تتمتع بسلطة تنفيذ حلولها المقترحة التي عادة ما يتم عرضها على الإدارة كي تدرسها، وقد توافق عليها أو ترفضها.

المدرج التكراري:

المدرج التكراري (أو التوزيع التكراري) هو عبارة عن تمثيل بياني يسمح بطريقة مبسطة تحليل البيانات التي يتم جمعها من العمليات والخدمية بهدف دراسة جودة مخرجاتها أو اكتشاف عيوبها، فعن طريق هذه التقنية يمكن تصنيف البيانات إلى عدة فئات وحساب

تكرارها ومنه يمكن استخلاص معلومات ومؤشرات هامة عن جودة الخدمة مثل القيمة المتوسطة للبيانات، ومقدار الاختلافات في البيانات وتشتتها وكذا الحكم على جودة المخرجات وأداء العملية مقارنة بالمواصفات المحددة من طرف العميل (ناصر المشعل: 2014).

خرائط التبعثر:

يعتبر مخطط التبعثر (أو مخطط الانتشار) من أدوات تحسين الجودة المتوفرة لدى فرق تحسين العمليات، فهو يستعمل لتحليل بيانات العمليات بطريقة بيانية يمكن من خلالها البحث عن علاقة محتملة أو متوقعة بين متغيرين. أهم استعمالات هذه التقنية في مجال الجودة:

- البحث والكشف عن علاقة السبب والنتيجة بين متغيرين اثنين.
- توضيح نوع العلاقة بين المتغيرين، ومعرفة قوة الارتباط بينهما (ناصر المشعل:2014).

الفصل الثالث عشر

نتائج تطبيق كايزن

واستفادة الإدارة العربية

ويشتمل على النقاط التالية:

- مقدمة
- نتائج تطبيق كايزن
- الجانب التقني (الفني) والبشري (الاجتماعي) في مدرسة كايزن
- أفكار بسيطة مفيدة يمكن الاسترشاد بها من كايزن
- قياس (مودا) بالدولارات
- ملامح الإدارة الجديدة المطلوب تطويرها في البيئة العربية
- الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية
- اقتراحات لإدارة التغيير في المنظمات العربية

الفصل الثالث عشر

نتائج تطبيق كايزن
واستفادة الإدارة العربيـة

مقدمــة

لقد خطت اليابان (بعد الحرب العالمية الثانية) التي تعتبر رمزاً للتقدم والنمو، خطوات واسعة ملفتة للأنظار في مجالات الأعمال سواء في قطاع الصناعة أو الخدمات، ولم يجارها مـن الدول إلا العدد القليل في أوروبا الغربية كألمانيا والسويد وعدد من الدول الأخـرى. لنتسـاءل ما هو السر وراء هذا النجاح الياباني الـذي أبهـر العـالم؟ في الحقيقـة لا يوجـد في المسـألة سر، فكل ما في الأمر أن بناء الإنسان كـان ومـازال يحظـى بـالاهتمام والرعايـة الأولى منهـا، لأنـه في قناعتها الراسخة والصحيحة، هو المسئول الأول عن عملية البناء والإعمار، فهو المخترع والمبدع وهو كل شيء فكيف ننساه أو نقلل من شأنه في قائمة اهتماماتنا نحن البلدان النامية، حيـث صببنا جل اهتمامنا على التنمية الصناعية، واعتقدنا أن هذه التنمية لا تكـون إلا عـن طريـق الآلات والتكنولوجيـا، ونسـينا بـل نمنـا عـن مسـألة جوهريـة أن هـذه التكنولوجيـا والتنميـة الصناعية، لن تؤتي ثمارها إلا بسواعد الموارد البشرية الفعالة (عمر وصفي: 2009).

إذا علمتم بأن شركة تويوتا اليابانية بـدأت في مطلـع الخمسـينيات الميلاديـة في صـناعة السيارات التجارية، ثم أصبحت في نهاية العام 2008م أكـبر مصـنع للسـيارات في العـالم. وإذا علمتم بأن اليابان تستورد حوالي 97%من مواردها من خارج اليابان وهي مع ذلك تعتبر ثـاني أكبر قوة اقتصادية في العالم.

ويهتم الفصل الحالي بعرض بعض نتائج تطبيق كـايزن وإمكانيـة اسـتفادة الإدارة العربيـة من هذه الإستراتيجية...

نتائج تطبيق كايزن:

هناك نتائج إيجابية عديدة نتيجة تطبيق كايزن في العديـد مـن الشركـات والمؤسسـات، نذكر منها:

- تقليل في زمن التشغيل 50 – 70%.
- زيادة في الكفاءة 20 – 40%.
- توفير في التكلفة 20 – 40%.
- تقليل للأخطاء 40 – 60%.
- تقليل في المساحة المستخدمة 50%.
- تحسن ملموس في معنويات العاملين.
- زيادة تمكين الموارد البشرية.
- اكتشاف قدرات وإمكانات جديدة.
- التقليل من الأعمال الورقية والتقارير التي ليس لها فائدة.

الجانب التقني (الفني) والبشري (الاجتماعي) في مدرسة كايزن:

من أهداف التغيير باستخدام كايزن هو التخلص من الهدر أو الفاقد في العمليـات قـدر الإمكان مما يؤدي بالتالي لتحسين زمن العملية وتكلفتها وجودتها وهذا هـو الجانـب التقنـي في العملية.

أما الجانب البشري أو الاجتماعي في كايزن يتضمن التغيير في ثقافـة العـاملين والمنظمـة من خلال التعلم واعتبار أنشطة التعلم جزء رئيسي في فلسفة كايزن حيث يتعلم الفرد كيـف يحدد أهدافه ويصل إليها بنفسه.

كذلك فإن كايزن يساعد على خلق بيئة قياديـة متفاعلـة مـع النتـائج وترغـب في صـنع التغيير مهما كلف الأمر من جهد.

أيضاً كايزن يساعد على زيادة معدلات الاختراع والابتكار والإبداع لدي جميع العاملين بالمنظمة حتى يحدثوا التغيير المطلوب ويقومون بإلغاء الهدر... (ماسكاي إيماي: 1997).

أفكار بسيطة مفيدة يمكن الاسترشاد بها من كايزن:

- طرح أسئلة صغيرة لتبديد الخوف واستلهام الإبداع.
- التدبر في أفكار صغيرة لاكتساب عادات ومهارات جديدة.
- اتخاذ تحركات وأفعال صغيرة من شأنها أن تضمن النجاح.
- حل المشكلات الصغيرة حتى عند مواجهة أزمة مؤلمة كي لا تضطر إلى حل مشكلات أكبر.
- منح المكافآت الصغيرة لنفسك وللآخرين لإحراز أفضل النتائج.
- إدراك اللحظات الصغيرة الحاسمة المؤثرة التي يتجاهلها الآخرون.
- تقليل الهدر بكافة أشكاله.

قياس (مودا)بالدولارات:

داخل أحد مصانع شركة صن كلبس التي تنتج حاويات السفن العملاقة، ابتكر المديرون وسيلة لتأصيل ثقافة الوفر وإزالة المودا. طبقاً لهذه الوسيلة يقاس مقدار الوفر الذي يحققه اقتراح أحد العاملين، بالدولارات التي يوفرها للشركة، ويمنح العامل نسبة منها. بعد ذلك توضع قيم الاقتراحات المقدرة بنفس الطريقة على لوحة كبيرة وتحسب قيمتها الإجمالية شهرياً لمعرفة حجم الوفر الذي تمكنت الشركة من تحقيقه بهذه الطريقة (ماسكاي إيماي: 1997).

ملامح الإدارة الجديدة المطلوب تطويرها في البيئة العربية:

1- **إدارة إستراتيجية:** تشكل المستقبل ولا تكتفي بالتنبؤ به.

2- **إدارة معلوماتية:** تعتمد نظام المعلومات الشامل.

3- **إدارة ديناميكية**: تعتمد المرونة ولا تتمسك بالتقاليد.

4- **إدارة أزمـات:** السرعة في اتخاذ القرار في ظل تسارع التغيير.

5- **إدارة الجودة الكلية**: الشمولية في جميع المجالات مع الحزم.

6- **إدارة التغيير المخطط**: لا تنتظر حدوث التغيير بل تخطط له.

7- **إدارة التفاوض**: تعترف بالطرف الآخر وتنفتح عليه وتتعاون معه.

8- **إدارة العلاقات الإنسانية**: تؤثر في السلوك عن طريق الفهم

9- **إدارة موجهة بنبض السوق**: تستشرف حاجات العملاء.

10- **إدارة الموارد البشرية**: تفهم المورد لا الفرد.

11- **إدارة التدريب المستمر**: تعتمد القدرات المتجددة المتطورة.

12- **إدارة الابتكار والبحث:** تعتمد المنهج العلمي وتشجيع الإبداع والابتكار.

13- **إدارة المشاركة**: تعتمد الحرية والديمقراطية وفرق العمل.

14- **إدارة الوقت والذات**: تعتمد الاستثمار الأمثل للوقت والقدرات.

15- **إدارة الاجتماعات**: تعتمد على تحقيق أهداف الاجتماعات وتلتزم بمدة وجـدول أعـمال الاجتماعات مع إتاحة الفرصة للجميع للمناقشة وإبداء الرأي.

الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية:

1- التحول من عصر التصنيع إلى عصر المعلومات.

2- التحول من الأصول المالية إلى عصر رأس المال الفكري.

3- التحول من العاملين إلى المساهمين والملاك.

4- التحول من التركيز على السلعة أو الخدمة إلى التركيز على العميل أو المستهلك.

5- التحول من الأوامر إلى التوجيه والقيادة.

6- التحول من إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة إلى دمج وتمكين العاملين.

7- التحول من التخصص إلى تنوع المهارات (الموظف الشامل).

8- التحول من الأسواق المحدودة إلى الأسواق العالمية.

9- التحول من البيئة المستقرة إلى البيئة المتغيرة.

10- التحول من العمل الفردي إلى العمل الجماعي والفريقي.

11- التحول من العمل الجسماني إلى العمل الذهني.

اقتراحات لإدارة التغيير في المنظمات العربية:

1- أن مفهوم وتطبيقات كايزن يمكن أن تستخدم في أي مرحلة من مراحل عمر أي مؤسسة أي كان نوعها لأنها تقوم على مبدأ أن هناك فرصة دائماً للتحسن والتطوير

2- المشكلة في التغيير هي تغيير أفكار مسئولي الإدارة العليا لأي مؤسسة عن التغيير.

3- إن معظم المديرين العرب يسعون للعلاج المؤقت للمشكلات أو الحلول السهلة التي تنتج نتائج مبهرة وسريعة ولا يستطيعون رؤية أهمية التركيز على زيادة اعتمادية العملية من خلال التقييس والتحسينات الصغيرة المتراكمة.

4- اقتناع والتزام الإدارة العليا بالتغيير هو السر خلف نجاح أي تغيير لأنهم المثل والقدوة لباقي العاملين فهم من يضع الأهداف والاستراتيجيات وهم من يوفر الموارد للتحسين.

5- التركيز على مواقع العمل الفعلية التي تكون فيها العمليات ذات القيمة المضافة للعملاء والمستفيدون احد مفاتيح نجاح التغيير والتطوير في أي مؤسسة.

6- لابد من وجود رؤية واضحة لعملية التغيير وتفهم ما هو مطلوب لنجاح هذه العملية.

7- التحسين المستمر لابد أن يظل دائماً مستمراً.

8- لابد من مشاركة العاملين في كل المستويات في عملية التغيير وخلق الرغبة داخلهم في التغيير للأفضل.

9- تغيير ثقافة العمل داخل المؤسسة بترك اللوم والنقد والبحث دائماً عن حلول تمنع تكرار المشاكل.

10- أبدأ بالعمليات التي يمكن التعامل معها بسهولة لتحقيق نتائج سريعة تسهل قبول التغيير وتدعم التطوير وتذكر أن كل عملية يمكن تحسينها.

11- يجب التركيز على تحسين ظروف العمل وأي عوامل ممكن أن تدعم عملية التغيير.

12- التغيير سيأخذ وقته فتحلى بالصبر(محمد بوحجي: 2014).

هذا ويمكن إضافة الاقتراحات التالية لمزيد من التطوير والتحسين في المنظمات العربية:

1- ضرورة إشراك العاملين وتشجيعهم على ذلك واحترام مقترحاتهم وأفكارهم والأخذ بها بالفعل.

2- أهمية دعم العاملين بالحوافز بمختلف أنواعها الفردية والجماعية والإيجابية والسلبية والمالية والمادية والمعنوية.

3- زعم الثقة في العاملين وأنهم جزء من المنظمة وأن فشل المنظمة يشير إلى فشلهم.

4- الحرص على إنتاج المنتجات بتكلفة منخفضة مع مراعاة جودتها أيضاً.

5- رفع شعار من المحال استمرار الحال على ما عليه، والإيمان بضرورة التغيير والتحسين المستمرين في ضوء:

- تغير حاجات ومطالب وتوقعات العملاء.
- تقلبات السوق.
- تطوير المنافسين لأنفسهم.
- التقدم التكنولوجي المستمر والسريع.
- الارتفاع المستمر لأسعار المدخلات لأي منظمة...

الفصل الرابع عشر

Kaizen

ويشتمل على النقاط التالية:

- Definition of Kaizen
- Visual Management
- Visual controls
- Kaizen is everyone's job
- Kaizen -The three pillars
- Kaizen and innovation
- Quality Circles
- Team structures and characteristics
- Kaizen and Total Quality Management (TQM)

الفصل الرابع عشر

Kaizen

Definition of Kaizen:

In the decade of 1980, management techniques focusing on employee involvement, and empowerment through teamwork approach and interactive communications and on improving job design were not new, but Japanese companies seemed to implement such techniques much more effectively than others.

The business lesson of the 1980's was that Japanese firms, in their quest for global competitiveness, demonstrated a greater commitment to the philosophy of continuous improvement than Western companies did.

For such a philosophy the Japanese used the term Kaizen.

Kaizen means improvement, continuous improvement involving everyone in the organization from top management, to managers then to supervisors, and to workers. In Japan, the concept of Kaizen is so deeply engrained in the minds of both managers and workers that they often do not even realize they are thinking Kaizen as a customer-driven strategy for improvement.

This philosophy assumes according Imai that (our way of life – be it our working life, our social life or our home life – deserves to be constantly improved).

There is a lot of controversy in the literature as well as the industry as to what Kaizen signifies.

Kaizen is a Japanese philosophy for process improvement that can be traced

to the meaning of the Japanese words 'Kai' and 'Zen', which translate roughly into 'to break apart and investigate' and 'to improve upon the existing situation'.

The Kaizen Institute defines Kaizen as the Japanese term for continuous improvement. It is using common sense and is both a rigorous, scientific method using statistical quality control and an adaptive framework of organizational values and beliefs that keeps workers and management focused on zero defects. It is a philosophy of never being satisfied with what was accomplished last week or last year.

Improvement begins with the admission that every organization has problems, which provide opportunities for change. It evolves around continuous improvement involving everyone in the organization and largely depends on cross-functional teams that can be empowered to challenge the status quo.

Visual Management:

The role of visual management as a concept, practice or tool is promoted in Kaizen through individuals or teams to help people identify problems or promote empowerment. The practice of visual management involves the clear display of tangible objects (gembutsu), charts, lists, records of performance, so that both management and workers are continuously reminded of all the elements that make the Visual controls make it easy for everyone to identify the state of a normal or abnormal condition, thus providing operators and management visibility into performance.

Visual controls tracking performance should capture the team effort rather than the individual. Visual controls usually lead to visual management, which can be particularly efficient if it is used adequately to replace the bureaucratic monitoring systems that many companies employ in order to maintain control and attempt to prevent anything from going wrong.

Visual controls:

must be relevant, easy to understand by the people performing the task being measured, and must emphasize proactive actions, rather than blaming, so the visual workplace will:

- improve safety
- make critical information available at a glance
- gain immediate measurable results including: reduced floor space, decreased process time and machine down time
- keep everyone informed of production schedules, daily attendance, inventory levels, etc.
- reduce search time by as much as 50%
- reduce inventory as much as 10% to 30%
- raise morale and on-time delivery
- introduce techniques that will allow significant reductions in lead time (10-25%)
- build communication between shifts, work areas, and organization levels
- improve quality 10-20 %.

There are two elements that construct kaizen, improvement / change for the better and ongoing / continuity. Lacking one of those elements would not be considered as kaizen. For instance, the expression of (business as usual) contains the element of continuity without improvement. On the other hand, the expression of (breakthrough) contains the element of change or improvement without continuity. Kaizen contain both elements.

Another key aspect of kaizen is that it is an on-going, never-ending improvement process. As the reader may already know, it is not too difficult to introduce something new into an organization. The difficult part is, how to keep it going and maintain the momentum once it has been introduced.

Many companies have tried to introduce such projects as quality circles, reengineering, and lean production. While some of them have been successful, most have failed to make such a project a going concern.

For instance, many Western companies introduced quality circles by involving employees but most companies have simply given up the idea of quality circle activities by now as a way to improve quality, cut cost and speed products to market.

The message of the Kaizen philosophy is that not one single day should go by in the firm without some type of improvement being made in some process in the company.

Kaizen is everyone's job:

Kaizen philosophy requires sophisticated problem-solving expertise as well as professional and engineering knowledge and involves people from different departments working together in teams to solve problems.

Kaizen deals with the management of change and is a methodology in the right direction to improve manufacturing operations, on a continual and incremental basis following the right steps:

- Establish a plan to change whatever needs to be improved,
- Carry out changes on a small scale,
- Observe the results, and
- Evaluate the results and the process and determine what has been learned.

The starting point for improvement is to recognize the need. So Kaizen principles emphasis problem-awareness and provide clues to identifying problems. When identified, problems must be solved, so Kaizen is also a problem-solving process.

But, most of all, Kaizen is a management philosophy that forces higher standards at all levels of the organization by encouraging continuous improvement in all processes.

Professor Hitochi Kume of Tokyo University compared quality control in the West and Japan: (I think that while control in the West aims at 'controlling' the quality and conformance to standards and specifications, the feature of the Japanese approach centers around improving (Kaizen) quality. In other words, the Japanese approach is to do such Kaizen systematically and continually).

Kaizen approach is based on the premise that there is no perfection in a process, because no structure, product, or system ever achieves the ideal stage and where it can be improved by further reducing waste.

Kaizen -The three pillars:

According to M. Imai, a guru in these management philosophies and practices , the three pillars of kaizen are summarized as follows:

1- housekeeping

2- waste elimination

3- standardization

and as he states , the management and employees must work together to fulfill the requirements for each category. To be ensured success on activities on those three pillars three factors have also to be taken account:

1- visual management,

2- the role of the supervisor,

3- the importance of training and creating a learning organization.

More analytically on each one pillar of Kaizen:

Housekeeping

This is a process of managing the work place ,known as (Gemba) (workplace) in Japanese, for improvement purposes. Imai introduced the word (Gemba), which means (real place), where value is added to the products or services before passing them to next process where they are formed.

For proper housekeeping a valuable tool or methodology is used , the 5S methodology. The term (Five S) is derived from the first letters of Japanese words referred to five practices leading to a clean and manageable work area: seiri (organization), seiton (tidiness), seiso (purity), seiketsu (cleanliness), and shitsuke (discipline).

The English words equivalent of the 5S's are sort, straighten, sweep, sanitize, and sustain. 5S evaluations provide measurable insight into the orderliness of a work area and there are checklists for manufacturing and nonmanufacturing areas that cover an array of criteria as i. e. cleanliness, safety, and ergonomics.

Five S evaluation contributes to how employees feel about product, company, and their selves and today it has become essential for any company, engaged in manufacturing, to practice the 5S's in order to be recognized as a manufacturer of world-class status.

Waste (Muda) elimination:

Muda in Japanese means waste. The resources at each process — people and machines — either add value or do not add value and therefore ,any non-value adding activity is classified as muda in Japan. Work is a series of value-adding activities, from raw materials ,ending to a final product. Muda is any non-value-added task.

1- Muda in Manufacturing
2- Muda in Office
3- Shipping defective parts
4- Waiting for inspection
5- Walking and transporting parts
6- Overproduction
7- Excess inventory which hides
8- Passing on work that contains errors

9- Signature approvals, bureaucracy

10- Walking or routing documents

11- Copies, files, a lot of papers

12- Excess documentation

In Kaizen philosophy, the aim is to eliminate the seven types of waste (7 deadly wastes) caused by overproduction, waiting, transportation, unnecessary stock, over processing, motion, and a defective part, and presented on the following table ,in summary:

1- Overproduction – Production more than production schedule

2- Inventory – Too much material ahead of process hides problems

3- Defects – Material and labor are wasted; capacity is lost at bottleneck

4- Motion – Walking to get parts because of space taken by high WIP

5- Processing – Protecting parts for transport to another process

6- Waiting – Poor balance of work; operator attention time

7- Transportation – Long moves; re-stacking; pick up/put down so muda (waste) elimination will cover the categories described as follows:

Muda of overproduction. Overproduction may arises from fear of a machine's failure, rejects, and employee absenteeism. Unfortunately, trying to get ahead of production can result in: tremendous waste, consumption of raw materials before they are needed, wasteful input of manpower and utilities, additions of machinery, increased burdens in interest, additional space to store excess inventory, and added transportation and administrative costs.

Muda of inventory. Final products, semi finished products, or part supplies kept in inventory do not add any value. Rather, they add cost of operations by occupying space, requiring additional equipment and facilities such as warehouses, forklifts, and computerized conveyer systems.

Also the products deteriorate in quality and may even become obsolete

overnight when market changes or competitors introduce a new product or customers change their taste and needs. Warehouses further require additional manpower for operation and administration.

Excess items stay in inventory and gather dust (no value added), and their quality deteriorates over time. They are even at risk of damage through fire or disaster. Just-in-time (JIT) production system helps to solve this problem.

Muda of defects (repair or rejects). Rejects, interrupt production and require rework and a great waste of resources and effort. Rejects will increase inspection work, require additional time to repair, require workers to always stand by to stop the machines, and increase of course paperwork.

Muda of motion. Any motion of a persons not directly related to adding value is unproductive.

Workers should avoid walking, lifting or carrying heavy objects that require great physical exertion because it is difficult, risky, and represents non-value added activities.

Rearranging the workplace would eliminate unnecessary human movement and eliminate the requirement of another operator to lift the heavy objects. Analysis of operators' or workers leg and hand motions in performing their work will help companies to understand what needs to be done.

Muda of processing. There are many ways that muda can happen in processing. For example, failure to synchronize processes and bottlenecks create muda and can be eliminated by redesigning the assembly lines so, utilizing less input to produce the same output. Input here refers to resources, utilities, and materials.

Output means items such as products, services, yield, and added value. Reduce the number of people on the line; the fewer line employees the better. Fewer employees will reduce potential mistakes, and thus create fewer quality problems. This does not mean that we need to dismiss our employees. There are many ways to use former line employees on Kaizen

activities, i. e. , on value-adding activities. When productivity goes up, costs will go down. In manufacturing, a longer production line requires more workers, more work-in-process and a longer lead-time. More workers also means a higher possibility of making mistakes, which leads to quality problems. More workers and a longer lead-time will also increase cost of operations.

Machines that go down interrupts production. Unreliable machinery necessitates batch production, extra work-in-process, extra inventory, and extra repair efforts. A newly hired employee without proper training to handle the equipment can consequently delay operation, which may be just as costly as if the equipment were down. Eventually, quality will suffer and all these factors can increase operation costs.

Muda of waiting. Muda of waiting occurs when the hands of the operator are idle; when an operator's work is put on hold because of line imbalances, a lack of parts, or machine downtime; or when the operator is simply monitoring a machine as the machine performs a value-adding job. Watching the machine, and waiting for parts to arrive, are both muda and waste seconds and minutes. Lead time begins when the company pays for its raw materials and supplies, and ends when the company receives payment from customers for products sold. Thus, lead time represents the turnover of money. A shorter lead time means better use of resources, more flexibility in meeting customer needs, and a lower cost of operations. Muda elimination in this area presents a golden opportunity for Kaizen. There are many ways to cut lead time. This can be done through improving and speeding up feedback from customer orders, having closer communications with suppliers, and by streamlining and increasing the flexibility of Gemba operations.

Another common type of muda in this category is time. Materials, products, information, and documentation sit in one place without adding value. On the production floor, temporary muda takes the form of inventory. In office

work, it happens when documents or pieces of information sit on a desk or in trays or inside computer disks waiting to be analysed, or for a decision or a signature.

Muda of transortation In workplace ,gemba, one notices all sorts of transport by such means as trucks, forklifts, and conveyors. Transportation is an essential part of operations, but moving materials or products adds no value. Even worse, damage often occurs during transport. To avoid muda, any process that is physically distant from the main line should be incorporated into the line as much as possible, Because eliminating muda costs nothing, muda elimination is one of the easiest ways for a company to improve its Gemba's operations.

Standardization:

Standards are set by management, but they must be able to change when the environment changes. Companies can achieve dramatic improvement as reviewing the standards periodically, collecting and analysing data on defects, and encouraging teams to conduct problem-solving activities. Once

the standards are in place and are being followed then if there are deviations, the workers know that there is a problem. Then employees will review the standards and either correct the deviation or advise management on changing and improving the standard.

It is a never-ending process and is better explained and presented by the PDCA cycle(plan-do-check-act), known as Demming cycle. The management plans, each employee follow the plan activities , the inspectors check , and the management correct or secure every step , systematically. It is important to be seen that each one employee follows his own PDCA cycle.

An example of Kaizen PDCA cycle could be:

- PLAN refers to selecting the theme, understanding the current status and setting objectives, and analysing the data in order to identify root causes;

- DO is the process of establishing countermeasures based on the data analysis;
- CHECK is confirming the effects of the countermeasures; and
- ACT is to establish or revise the standards to prevent recurrences, and reviewing the above processes and working on the next steps.

Then on each one stage of the cycle the appropriate practices and tools that used for, are presented:

- P – Plan
- Pick a project (Pareto Principle)
- Gather data (Histogram and Control Charts)
- Find cause (Process Flow Diagram and Cause/Effect
- Diagram Pick likely causes (Pareto Principle and Scatter Diagrams)
- Try Solution (Cause/Effect , (5W AND 1H) methodology: who, what, why, when, where, how)
- D – Do Implement solution
- C – Check Monitor results (Pareto, Histograms, and Control Charts)
- A – Act Standardize on new process (Write standards, Train, Foolproof, Quality-At-The-Source

Kaizen and innovation:

Kaizen practices improves the status quo by bringing added value to it. Kaizen does not replace or preclude innovation. Rather, the two are complementary. After Kaizen has been exhausted, ideally, innovation should take off, and Kaizen should follow as soon as innovation is initiated. Kaizen will support the improvement of existing activities, but it will not provide the giant step forward. It is important for the firm to maintain a balance between innovation and a Kaizen strategy that focuses on

improvement. It is top management's job to maintain this balance between Kaizen and innovation, and it should never forget to look for innovative opportunities.

If efforts are continued toward a clearly defined goal , it is bound for Kaizen to yield positive results. However, Kaizen is limited in that it does not replace or fundamentally change the status quo. As soon as Kaizen's marginal value starts declining, one should turn to the challenge of innovation. Kaizen signifies small improvements made in the status quo as a result of ongoing efforts. Innovation involves a drastic improvement in the status quo as a result of a large investment in new technology and/or equipment or a totally re-engineered product/process. On the following table are classified according to some important factors the differences between kaizen and innovation.

Quality Circles:

1980s ,Quality Circles were formed. Members of these teams took a few hours each week to discuss very specific problems. These teams were cross-functional (a representative from of various departments in a company who had a stake in the outcome) in nature and were primarily responsible for solving problems. While these teams provided gains in productivity, as evidenced by many studies, companies were looking for did not happen.

Team structures and characteristics:

There are many different types of teams that can be found in organizations: however, the most common that will be presented here are:

1- intact work groups,

2- problem-solving,

3- cross-functional, and

4- proactive or implementation teams.

5- small group as used in Japanese companies.

Any of these five teams types can contribute on continuous improvement (Kaizen) activities.

Quality circle are typically said to have originated in Japan in the 1960s but others argue that the practice started with the United States Army soon after 1945 with the Japanese then adopted and adapting the concept and its application. Quality circles are not a panacea for quality improvement but given the right top management commitment, organization and resources they can support continuous quality improvement at shop-floor level.

What is a quality circle? a group of staff who meet regularly to discuss quality related work problems so that they may examine and generate solutions to these. The circle is empowered to promote and bring the quality improvements through to fruition. Thus the adoption of quality circles (quality improvement team) has a social focus. There must be commitment from senior management, unit management and supervision, other staff and of course the circle members.

Teams, often called Quality Improvement Teams (QIT), Process Improvement Teams or a wide array of other names, are now in-place in many private and public sector organizations.

They may be management or self directed. A well managed team process, tied with other quality programs can make an organization more viable while empowering employees to find solutions and opportunities. Management has to believe in the quality team process, listen to proposals and enable feasible solutions to be progressed through pilot stages and into full operation. Open-mindedness and a desire to avoid blocking is essential. It is a useful philosophy to realize that experimentation enables learning.

More modern team processes did learn from many of the mistakes of Quality Circles. Still there is much improvement that can be made.. Measurement of the overall team process is weak, if nonexistent, in many organizations. This can lead management to be misinformed about the effectiveness of (teams) and since a large amount of company time is spent

by teams, it is a significant. Most organizations have limited resources to insure teams are operating effectively. Not everyone can be involved on a team. Those people often feel (left out). The ability of everyone to be able to participate on a team or in another quality process is important.

If the most skilled team of individuals is established, but the culture remains conventional and the structure of the systems in place remains rigid, the team is set up for failure and defeat, The consequence of such a failure could be catastrophic for the survival of innovation and change, because the results would condemn the process, without taking into consideration that the process was faulty because of the constraints imposed on the team. In a Kaizen approach, there is no gray line. Teams must be effectively empowered and management must be willing and able to cope with change, as well as some loss of control for the bigger benefit of the organization.

Kaizen and Total Quality Management (TQM):

Kaizen as explained earlier is a kind of umbrella concept that includes initiatives and activities like TQM, suggestion systems , to mention those we think are the most important ones (and are the most interest issues faced by organization A, that we focus later on).

TQM is a journey, a movement centred on the improvement of managerial performance at all levels. It deals with:

- Quality Assurance,
- Employee Involvement,
- Cost reduction,
- Safety,
- Continuous Improvement, and
- Productivity improvement.

Moreover, TQM journey deals with management concerns such as organizational development, cross-functional management, and quality

deployment. In other words, management has been using TQM as a concept and a tool for improving overall performance.

TQM integrates fundamental management techniques, existing improvement efforts, and technical tools under a disciplined approach focused on continuous process improvement.

The activities are ultimately focused on increased customer-user satisfaction.

The importance of people in the total process is emphasized on TQM journey. Considerations such as culture, incentives, teamwork, training, and work involvement are typical. The optimum effectiveness of TQM results from an appropriate mix of the social and technical systems. It is common practice to emphasize the technical aspects of improvements, such as machine or computer-related, with less emphasis on people and their roles in the process. Improving quality and productivity to achieve competitiveness emphasizes the need for an enterprise to capture the potential inherent in the workforce by enabling each employee to do his or her job right the first time. This requires that top management to demonstrate to all employees that it is personally committed and continuously pursuing efforts to improve quality.

The organization must provide an environment in which all employees will voluntarily cooperate to achieve the organizational objectives. This requires that management accept the idea that employees can and want to contribute. Management thus flows down ideas and goals and encourages the flow of ideas upward. The TQM philosophy provides a comprehensive way to improve quality by examining the way work gets done from a systematic, integrated, consistent, organization-wide perspective.

Source:

1- Thessaloniki: **Kaizen Definition & Principles In Brief: A Concept & Tool For Employees Involvement** (2006)

2- www.kaizen-institute.com/gemba.htm

قائمة

المصادر والمراجع

- ✍ أولا: المصادر
- ✍ ثانياً: المراجع العربية
- ✍ ثالثاً: المراجع الأجنبية
- ✍ رابعاً: مواقع الشبكة الدولية للمعلومات (الإنترنت)

أولا: المصادر

القرآن الكريم

الأحاديث النبوية الشريفة

ثانياً: المراجع العربية

إبراهيم حلمي عبد الرحمن: هل يمكن وضـع معـالم لسياسـة تكنولوجيـة قوميـة (القـاهرة: جامعة القاهرة، مركز بحوث التنمية والتخطيط التكنولوجي، 1981).

إبراهيم درويش: إدارة التغيير (القاهرة: دار الضياء للطبع والنشر والتوزيع، 1999).

أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي (القاهرة: المؤلف، 2005).

أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1985).

إليزابيث ماكميلان: التعقيد والإدارة وديناميكيات التغيـير، ترجمـة دلال بنـت منـزل النصـير، مراجعة سلوي بنت عبد اللـه الحمودي (الرياض: مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، 2014).

أنطونيوس كرم: العرب أمـام تحـديات التكنولوجيـا، الكويـت، مجلـة عـالم المعرفـة، رقـم 59، 1982.

إيمانويل جوبيو: إعـادة اخـتراع القيـادة في عصر التعـاون الجماعـي الواسـع النطـاق، ترجمـة مجدي صابر (القاهرة: مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، 2013).

جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال (الرياض: دار المريخ للنشر، 2003).

جمال عبد الجواد: المعوقات الثقافية للتطوير التكنولوجي، مقالة في جريدة الأهرام في 1983/2/18.

جنيفر جوي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، ترجمة علا أحمد إصلاح (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2008م).

جيرالد جرينبرج وروبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي واسماعيل علي بسيوني (الرياض: دار المريخ للنشر، الرياض، 2009).

جيمس هيجنز: 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، ترجمة مركز الخبرات المهنية للإدارة (القاهرة: بميك، 2001).

حامد أحمد بدر: (فعالية اتخاذ القرار بواسطة مجموعة)، مجلة العلوم الاجتماعية. العدد 1، المجلد 13، الكويت: 1985.

حامد عبد السلام زهران: علم النفس الاجتماعي (القاهرة: عالم الكتب، 1978).

حلمي المليجي: سيكولوجية الابتكار (القاهرة: دار المعارف، 1968).

دونالد هـ ويز: طرق مبتكرة في حل المشكلات، ترجمة شويكار زكي (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2000).

ديفيد ويكس: المخ البشري، ترجمة مصطفى كمال (دبي: منشورات مؤسسة البيان للصحافة، بدون تاريخ).

رفعت عبدالحميد الشامي: موسوعة العلم والفن في التعليم والتدريب (الرياض: دار قرطبة للنشر والتوزيه، 1427هـ).

روبرت مولر: الابتكارية، ترجمة حسن حسين فهمي (القاهرة: دار المعرفة، 1966).

ريزان صلاح الدين عزت وبرزين شيخ محمد: (أسلوب كايزن وعلاقته بخفض التكاليف)، جامعـة صلاح الدين، إبريل: 2009.

سامية فتحي عفيفي: دراسات في السلوك الإداري (القاهرة: كلية التجارة، جامعة حلوان، 2004).

ساندرا كان: المفاهيم الرئيسية للعلاقات العامة، ترجمة مدحت محمد أبـو الـنصر (القـاهرة: المركز القومي للترجمة، وزارة الثقافة، 2014).

سلسلة الإدارة المثلى: ديناميات العمل كفريق (لبنان: مكتبة لبنان، 2003).

سند عبد الـلـه العجمي وشهاب العثمان وعامر علي الصالح: (دور النمط القيادي في تحقيق فعالية مجموعـة العمـل ونيـة تـرك العمـل، دراسـة ميدانيـة عـلى بعـض المؤسسـات الكويتية)، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة وإدارة الأعـمال، جامعة حلوان، العدد الأول، الجزء الثاني، القاهرة: 2014.

سوزان أ. ويلان: كيفية بناء فرق عمل فعالة، ترجمة عبدالحكيم الخزامي (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2002).

سيد الهواري: الإدارة، الأصول والأسس العلمية للقرن 21 (القاهرة: مكتبة عـين شـمس، ط12، 2000م).

السيد عليوة: تنمية الموارد البشرية (القاهرة: أكاديمية القرار، 2005م).

شاكر جار الـلـه الخشالي وأياد فاضل محمد التميمي: (2008) (أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي: دراسـة ميدانيـة في شركـات القطـاع الصـناعي الأردني)، المجلـة الأردنيـة في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 2، عمان: 2008.

عادل محمد زايد: تكوين الفرق والعمل الجماعي (الجيزة: جامعة القاهرة، 2007).

عبد الرحمن توفيق: الجـودة الشـاملة الـدليل المتكامـل للمفـاهيم والأدوات (الجيـزة: مركـز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، 2005).

عبد الرحيم محمد:(نماذج تحليل المشكلات: عظمة السمكة وباريتو)، دورية إدارة الجودة الشاملة، العدد 14، القاهرة: أبريل 2009.

عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007).

عبد الفتاح الشربيني وأحمد فهمي جلال: أساسيات الإدارة (الجيزة: كلية التجارة، جامعة القاهرة، ط2، 1997).

عبدالـله الطجم: التطوير التنظيمي (الرياض: دار النوابغ، 1995).

علي السلمي: السلوك الإنساني في الإدارة (القاهرة: مكتبة غريب، 1998).

علي عباس: (تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير)، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 1، عمان: يناير 2012.

علي محمد عبد الوهاب وآخرون: إدارة الموارد البشرية (القاهرة: كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2001).

عمر بن عثمان الاندجاني: البرنامج التدريبي إدارة عمليات التحسين المستمر، (جدة: 2014).

عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة (عمان، الأردن: دار وائل، 2000، ط 2، 2009).

غانم فنجان موسى: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية (بغداد: دار الكتب والوثائق، 1990).

فؤاد زكريا: التفكير العلمي، الكويت، مجلة عالم المعرفة، رقم 1، 1978.

فيليب سادلر: القيادة، ترجمة هدى فؤاد محمد (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2008).

الكسندر روشكا: الإبداع العام والخاص، ترجمة د. غشان عبد الحي أبو الفخر، الكويت، مجلة عالم المعرفة، رقم 144، 1989.

ماسكاي إيماي: الإدارة من موقع الأحداث، نشرة خلاصـات، الشركـة العربيـة للإعـلام العلمـي (شعاع)، السنة 5، العدد 23، القاهرة: ديسمبر 1997.

متولي السيد متولي: السلوك التنظيمي (القاهرة: مكتبة عين شمس للنشر والتوزيع، 2006).

مجموعة خبراء: الإدارة المرئيـة والتميـز الإداري (القـاهرة: المجموعـة العربيـة للـنشر والتوزيـع، 2014).

محمد البيشي: البرنامج التدريبي إعداد وصياغة ملفات التميز (أبوظبي: القيـادة العامـة لشرطـة أبوظبي، 2014).

محمد عاطف غيث وآخرون: قاموس علم الاجتماع (القاهرة: الهيئـة المصريـة العامـة للكتـاب، 1979).

محمد محمد إبراهيم: الاتجاهات المعاصرة في منظومة الإدارة (القاهرة: مكتبـة عـين شـمس، 2005).

مدحت محمد أبو النصر: (باب استقصاء)، مجلة الرياضـة والشـباب، مؤسسـة البيـان للصـحافة، الإعداد من 810 إلى 831، دبي: 199619-97.

مدحت محمد أبو النصر: (باب اعـرف نفسـك(، مجلـة الشروق، مؤسسـة الخلـيج للصـحافة، الأعداد من 271 إلى 335، الشارقة: 199719-98.

مدحت محمد أبو النصر: (بناء وإدارة فريق العمل)، سلسلة بحوث ودراسات شرطيـة، مركـز دعم اتخاذ القرار، القيادة العامة لشرطة دبي، العدد 157، دبي: يناير 2005.

مدحت محمد أبو الـنصر: (معوقـات ومشـجعات الابتكـار في الـوطن العـربي(، مجلـة ثقافـة الطفل، المركز القومي لثقافة الطفل، وزارة الثقافة، المجلد رقم 6، القاهرة: 1991.

مدحت محمد أبو النصر: (Effective Team Work)، مجلـة القـاهرة للخدمـة الاجتماعيـة، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، العدد 17، الجزء الثاني، القاهرة: 2006م.

مـدحت محمـد أبـو الـنصر: (Team Work)، في مـدحت محمـد أبـو الـنصر وآخـرون:

Introduction to Social Work (القاهرة: كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلـوان، 2015).

مدحت محمد أبو النصر: إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات (القاهرة: مجموعة النيـل العربية، 2004).

مدحت محمد أبو النصر: إدارة الجودة الشاملة وسته سيجما (الجيـزة: الـدار العالميـة للـنشر والتوزيع، 2009).

مدحت محمد أبو النصر: إدارة المعرفة ومنظمات التعلم (القاهرة: المجموعة العربيـة للـنشر والتوزيع، 2009).

مدحت محمد أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2007).

مدحت محمد أبو النصر: أساسيات إدارة الجودة الشاملة (القاهرة: دار الفجـر للـنشر والتوزيـع، 2005).

مدحت محمد أبو النصر: أساسيات علم ومهنة الإدارة (القاهرة: مكتبة دار السلام، 2007).

مدحت محمد أبو النصر: اعرف نفسـك واكتشـف شخصـيتك (القـاهرة: المجموعـة العربيـة، 2009).

مدحت محمد أبو النصر: اكتشف شخصيتك وتعرف على مهاراتك في الحياة والعمل (القاهرة: ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2002).

مدحت محمد أبو الـنصر: الاتجاهـات المعـاصرة في تنميـة وإدارة المـوارد البشريـة (القـاهرة: مجموعة النيل العربية، 2007).

مدحت محمد أبو النصر: الإدارة بالحـب والمـرح (القـاهرة: إيـتراك للطباعـة والـنشر والتوزيـع، 2007).

مدحت محمد أبو النصر: التفكير الابتكـاري والإبـداعي (القـاهرة: المجموعـة العربيـة للتـدريب والبحوث والتسويق، 2008).

مدحت محمد أبو النصر: العمل الفريقي، المفهوم والخصائص ومراحل النمـو، مجلـة بحـوث ودراسات في الخدمة الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلـوان، العـدد 19، القاهرة: أكتوبر 2005م.

مدحت محمد أبو النصر: باب عـالم الأعـمال، الإدارة، مجلـة الإمـارات اليـوم، مؤسسـة البيـان للصحافة، أعداد متنوعة، دبي: 1998.

مدحت محمد أبو النصر: بناء ونمو وإدارة فرق العمل (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2008).

مدحت محمد أبو النصر: فرق العمـل الناجحـة (القـاهرة: المجموعـة العربيـة للـنشر والتوزيـع، 2009).

مدحت محمد أبو النصر: قادة المستقبل (القاهرة: المجموعة العربية للنشر والتوزيع، 2009).

مدحت محمد أبو النصر: قادة المستقبل (القاهرة: المجموعة العربية، 2008م).

مدحت محمد أبو النصر: قواعد ومراحل البحث العلمي (القاهرة: مجموعـة النيـل العربيـة، 2004).

مـدحت محمـد أبـو الـنصر: المواصـفة القياسـية 26000 المسـئولية الاجتماعيـة للشركـات والمنظمات (القاهرة: المجموعة العربية للنشر والتوزيع، 2015).

مدحت محمد أبو النصر: الحوكمة الرشيدة (القـاهرة: المجموعـة العربيـة للـنشر والتـدريب، 2015).

مصطفى عبده: دور العقل في الإبداع (القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، 2001).

مؤيد سعيد السالم: منظمات التعلم (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005).

ناصر المشعل: البرنامج التدريبي إدارة الجودة في الأعمال الحكومية المتميزة، وزارة العدل، أبو ظبي: 2014.

نواف كنعان: القيادة الإدارية (عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2007).

ثالثاً: المراجع الأجنبية

Andrew J. Durbin: Leadership, Research finding – Practice and Skills (India: Biztantra publications Co. , 2005).

Andrew Scotchmen: 5S Kaizen in 90 Minutes (N. Y. : Management Books , 2000).

Arthur Van Gundy: Creative Problem Solving (N. Y. Quorum, 1987).

B. M. Bass: Improving Organizational Effective through Transformational Leadership (London: , SAGE , 1994).

B. N. Bass & B. J. Avolio: (Developing Transformational Leadership), Journal of European Industrial Training, No. 14, 2010.

B. Senior: Organizational Change (Harlow: FT Prentice Hall. 3rd ed., 2006).

Carl E. Gregory: The Management of Intelligence (N. Y. : McGraw-Hill, 1982).

D. Hanebuth Rethinking Kaizen :(An empirical approach to the employee perspective. In J. Felfe (edr.), Organizational Development and Leadership , Vol. 11, Frankfurt a. M. : Peter Lang , 2002.

Dana Robinson & James Robinson: Organizational Change (N. Y. : Free Press , 2010).

Donald Weiss: Creative Problem Solving (N. Y. : AMACOM, 1988).

Donald Weiss: Get Organized, How to Control your life through self Management (N. Y. : AMACOM, 1986).

Donald Weiss: Managing Stress (N. Y. : AMACOM, 1987).

Edwards Deming: Out of the Crisis (USA: Cambridge , 1986).

Emmanuel Gobillot: Leadershift , Reinventing Leadership for the Age of Mass Collaboration (London: Kogan Page , 2011).

Eyseneck, H. J. : Genius, The Natural History of Creativity (Cambridge: University Press, 1995).

Ezra Vogel: Japan As Number One, Lessons for America (New Work: 1980).

Fiedler, F. E. : A Theory of Leadership Effectiveness (N. Y. : McGraw-Hill., 1967).

Galpin: The Human Side of Change (N. Y. : The Free Press, 1996).

Gary Dessler: Human Resources Management (N. J. : Prentice Hall Int. , Inc. , 7 th. Ed. , 1997).

Geralds. J. Skiblins: (Organization Evaluations Program for Managing) , American Management Associations Journal , 1994.

Harper, Malcolm: Projects For the Poor, (Germany: GTZ, Intermediate Technology, 1984).

Hoard Gardner: Frames of Mind (N. Y. : 1983).

J. Bowles& J. Hammond: Beyond quality how 50 wining companies use continuous improvement (New York: Putnam , 1991).

J. Womack, & D. Jones: The machine that changed the world:The story of lean production (New York:Harper Collins , 1991).

James Belasco: Teaching The Elephant to Dance Empowering Change in Your Change in Your Organization (N. Y. : Crown Publishers, Inc. , 1990).

Jim Collins: Recipes and Legends of the Change failure (N. J. : Englewood Cliffs, Prentice Hall , 4 th. ed. , 2014).

John Adaire: Inspiring Leadership (N. Y. : John and Talbot publication Co. , 2005).

John Bank: The Essence of Total Quality Management (N.Y.: Prentice Hall, 1992).

John Kotter & Dan Cohen:The Heart of Change (N. Y. : The Free Press, 2000).

John Kotter: Change Leadership (Harvard: Free Press , 2001).

John L. pierce & et. al. : Leaders and Leadership Process (Singapore: 2006).

John Patrick: Training, Research and Practice (London: Academic Press. Ltd. , 4th. ed. , 2003).

Joseph R. Jablansk;: Implementing Total Quality Management (San Diego: Pifeiffer Co., 2001).

L. Brinson: (The Management of Change and the Impact Change Resistance), Journal of International Business, Vol. 3. 2006.

L. R. Sayles: The Working Leader (N. Y. : The Free Press, 1993).

Masaaki Imai: Kaizen:The key to Japan's competitive success (N. Y. : McGraw Hill, 1986).

Masaaki Imai: Gemba Kaizen: A Commonsense, Low-Cost Approach to Management (N. Y. : McGraw-Hill 1997).

Meier Jeffrey David: The Toyota Way Field Book (New York: McGraw-Hill , 2006).

Mejia, Gomez & et. al. : Managing Human Resources (N. J. : Prentice Hall, 3rd. ed. , 2003).

N. M. Ticky & M. M. Devanna: The Transformational Leader (N. Y. : Wiley, 1986).

Norman Bodek: How to do Kaizen: A new path to innovation - Empowering everyone to be a problem solver (Vancouver, WA, US: PCS Press , 2010).

Olmsted, Paul Tare: The Small Groups (N. Y. : Random House, 2d ed. , 1978).

Philip Sadler: Leadership (London: Kogan Page Limited , 2007).

Prince, G. M. : The Practice of Creativity (N. Y. : Harper Publishers, 1970).

R. M. Kanter: (The Enduring Skills of Change Leaders,) Leader to Leader Journal, No. 13. Summer, 1999.

Robert Eales: The effective Leader (India: Robert E. Publisher , 2005).

Robert Maurer: One Small Step Can Change Your Life: The Kaizen Way (N. Y:. Workman ,2004).

Rondey Nabier: Group Theory and Experiences (N. Y. : Mifflin Co., Inc., 3rd ed., 2003).

S. Oliver: Public Relations Strategy (London: Kogan Page, 2nd edn., 2007).

Sandra Cain: Key Concepts in Public Relations (London: Palgrave & Macmillan , 2009).

Severin, Werner & Tankard, James: Communication Theories (N.Y.: Longman, 4th. ed. , 2003).

Simon Majaro: The Creative Gap (U. K. : Longman, 1988).

Simonton, D. K.: Greatness, Who Makes History and Why (N.Y.: Guilford, Press, 1994).

Spitzer, Dean: Concept Formation and Learning in Early Childhood, (Ohio: Charles Merrill Publishing Co. , 1977).

T. Barnes: Kaizen strategies for successful leadership (London: Pitman Publishing , 1996).

Terry Hill: Operation Management Strategic (London: Macmillan Press, 2000).

Thomson, Robert: The Psychology of Thinking, (England: Penguin Books, Reprinted, 1972).

Yorks Bound & et. al.: Beyond Total Quality Management (U.S.A.: Mc Graw Hill Inc., 1994).

Yukl, G. : Leadership in organizations (N. J. : Englewood Cliffs, Prentice Hall , 5th ed. , 2002).

رابعاً: مواقع الشبكة الدولية للمعلومات (الإنترنت)

Accessed June 2014

http://www.hrdiscussion.com/hr83429. html#. U52ZY5S

http://www.sst5.com/read Article. aspx? ArtID=1075محمد بن علي العامري

www. kaizen- institute.com

http://www.hrdiscussion.com/hr83429. html#. U52ZY5S

http://www.hrdiscussion.com/hr15641. html#. U52eSJSSy

http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A5%D8%AF%D8

http://www.sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1075&

http://www.tagweer.com

http://www.islamfeleet.net ليلي الهاشم

http://www.linga.org/methodsofstudy-articles/MzQzMQ==

http://classtools.net/education-games-php/fishbone

http://www.linga.org/methodsofstudy-articles/MzQzMQ==

http://www.sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1003&SecID=25#sthash. PfNTmY06. dpuf

تم بحمد اللـه



TOTAL QUALITY MANAGEMENT
KAIZEN JAPANESE STRATEGY
FOR DEVOLVING ORGANIZATIONS

إن فلسفة كايزن هي احدي وسائل التغيير علي مستوي المنظمات التي لم يتعرف عليها عالمنا العربي بعمق حتى الآن. فلقد طبقت اليابان أسلوب (بقاء الحال من المحال)، وبقيت معظم المؤسسات والشركات العربية تحتفظ بمنهج (تغيير الحال من المحال)... والهدف الرئيسي من الكتاب الحالي هو تعريف القارئ بأسلوب كايزن في الإدارة اليابانية المعاصرة للتطوير المستمر وتحسين الإنتاجية للمنظمات في مواجهة المتغيرات والتحديات الإقليمية والعالمية وعلى رأسها : العولمة وثورة المعلومات وشبكة الإنترنت وانتشار وسائل التواصل الاجتماعي بين ملايين من البشر في كل دول العالم والتنافس الشديد والتكنولوجيا المتطورة في كل دقيقة

ايضاً يحاول الكتاب مساعدتك على التعرف على أسس ومبادئ أسلوب كايزن ، ومنها : الإدارة من موقع الأحداث ، إلغاء الهدر ، الإدارة بالمشاركة ، التوظيف مدى الحياة ، التعلم والتدريب المستمر ، الإدارة الأبوية / الحنونة ، الإدارة المرئية ... كذلك سيقدم الكتاب لخطوات واستراتيجيات و وسائل وأدوات كايزن ... وفي نهاية الكتاب سيتم عرض فوائد كايزن وكيفية الاستفادة من هذه المدرسة الرائدة في تحقيق الجودة الشاملة في منظماتنا العربية .

ISBN 978-9-77722-076-7
9 789777 220767 >

8 أشارع أحمد فخرى مدينة نصر - القاهرة . تليفاكس : 22759945 - 22739110 (202)
elarabgroup@yahoo.com info@arabgroup.net.eg
www.arabgroup.net.eg